GUIDES À L'INTENTION DES NOUVEAUX EXPORTATEURS DU SECTEUR DE L'HABITATION

COMMENT NÉGOCIER AVEC LES ACHETEURS

La SCHL contribue à l'amélioration du logement et des conditions de vie au Canada, notamment en communiquant les résultats de ses recherches. Elle tient à votre disposition une liste de produits d'information portant sur divers sujets de nature sociale, économique, environnementale et technique en rapport avec l'habitation.

Composez le 1-800-668-2642 ou visitez notre site Web à l'adresse suivante : www.cmhc-schl.gc.ca

This publication is also available in English under the title: *Negociating with the Buyer*, NHA 2038.

Canada

Ce projet a été financé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Toutefois, les avis et recommandations qu'on y trouve sont les avis et recommandations personnels des auteurs et la SCHL n'accepte aucune responsabilité à leur égard. L'utilisateur assume entièrement le risque lié à toute dépendance de cette information ou à toute mesure prise sur la foi de ces renseignements. Ce livre ne remplace pas les conseils de professionnels.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information des personnes handicapées. Pour obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

© 1998, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits réservés. La reproduction, l'entreposage ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie ou par microfilm, sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La traduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage est interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

ISBN 0-662-26726-5

Imprimé au Canada
Produit par la SCHL

Guide d'interprétation des icones

Les icones de conseils et de mise en garde visent à attirer votre attention sur des renseignements spéciaux.

Conseils

Mise en garde

Sources d'aide supplémentaires

Ce guide est destiné à vous initier à la négociation des contrats avec les acheteurs. Il est axé sur les principales questions et n'entre pas dans les détails. Pour cela, nous avons relevé des sources supplémentaires d'information et de soutien.

Pour vous aider à trouver la source qui convient le mieux pour répondre à vos besoins immédiats, nous avons codé chacune pour indiquer ce qu'elle fait. Veuillez noter que pour avoir accès à certaines sources d'aide, vous devez être abonné; d'autres ne sont accessibles qu'aux résidents d'une province ou d'un territoire. Si une source offre diverses formes d'aide, elle a été codée en conséquence.

Cette source vous fournira de l'information *imprimée* ou *verbale*.

Cette source vous aidera à *trouver, comprendre* ou *faire quelque chose*.

Si vous êtes admissible, cette source vous fournira une aide *financière*.

Cette source vous offrira une formation sous forme de *séminaires* ou de *cours*.

Cet icone indique une source de soutien plus particulièrement axée sur l'industrie du logement.

Note : Les sources d'aide incluses dans cette publication reflètent la situation au moment de sa rédaction. Il se peut que certaines sources n'existent plus, d'autres peuvent avoir changé les services qu'elles offrent et il pourrait maintenant y en avoir beaucoup plus sur Internet.

Table des matières

INTRODUCTION 1

- Aperçu 1

1. COMMENT SE PRÉPARER À NÉGOCIER 3

- Les exportateurs de logement en tant que négociateurs : Le questionnaire 3
- Qu'est-ce que la négociation? 4
- Organisez la phase préparatoire 5
  - Obtenez l'information dont vous avez besoin 5
  - Établissez l'ordre de priorité des questions – Fixez vos objectifs 5
  - Analysez le marché du point de vue de l'acheteur 6
  - Planifiez votre stratégie – Marchandage ou résolution de problèmes 7
- Renseignez-vous sur le pays et la culture de l'acheteur 8
- Stratégie à long terme : Établir un climat de confiance 9

2. LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION 11

- La négociation : une illustration 12
  - Préparation 12
  - Exploration 14
  - Marchandage 15
  - Conclusion 16
- Quelques tactiques pour les négociations 17
- Quelques règles pour les négociateurs 19

3. ÉTUDES DE CAS 23

- 1 : Exportateur de composants de logement préfabriqués négociant avec des agents 23
- 2 : Exportateur de maisons usinées négociant avec des acheteurs étrangers 25
- 3 : Fabricant d'un système de scellement négociant avec les distributeurs 27
- 4 : Entreprise de technologie du bâtiment négociant pour établir des coentreprises 28
- 5 : Architecte négociant pour exporter des services 30

104-03512/

4. COMMENT LES ACHETEURS DE DIVERSES CULTURES NÉGOCIENT 33

- Utilisez les rapports multiculturels du Canada 33
- Négocier à partir d'une chambre d'hôtel 33
- Les méthodes de négociation dans certaines régions géographiques 34
  - Aux États-Unis 34
  - En Europe 34
  - Au Japon 35
  - En Corée du Sud 36
  - En Chine 37

5. LES CONTRATS D'EXPORTATION 39

- Le contrat de vente 39
- La distribution exclusive 40
- La coentreprise et les contrats de services architecturaux 40
  - Brève liste de contrôle relative aux contrats 40
- Le déroulement des événements depuis la proposition de prix jusqu'à l'exécution du contrat 41
  - La proposition de prix 41
  - Liste de contrôle de la proposition de prix 41
  - Après la négociation : Rédaction du contrat 42
  - L'exécution du contrat 43
- Des clauses juridiques à inclure dans le contrat 43

6. INCOTERMS 45

7. BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE 49

8. SITES INTERNET COMMENTÉS 53

Introduction

Ce guide, qui présente des façons pratiques d'aborder la négociation internationale, est destiné aux nouveaux exportateurs du secteur de l'habitation, notamment aux fabricants de produits de construction résidentielle qui se préparent à négocier leur première vente à l'étranger. En même temps, il offre de l'aide pour les négociations plus complexes dans le domaine de l'exportation, comme celles qui touchent les coentreprises ou l'exportation de services. Les nouveaux exportateurs canadiens, qui peuvent être d'excellents négociateurs chez eux, ont besoin d'aide pour s'adapter à ce qui est différent dans la négociation en vue de l'exportation : une diversité de milieux des affaires et d'approches de la négociation, notamment le marchandage.

Nous nous sommes renseignés auprès d'exportateurs prospères du secteur de l'habitation pour déterminer comment ils négociaient leurs transactions. À partir de leurs expériences, nous avons choisi cinq études de cas pour illustrer la négociation sur le terrain. De cette façon, nous avons pu nous assurer d'axer nos propos sur des techniques pratiques réellement utiles sur le terrain. Tous les conseils théoriques ont été «filtrés» à travers l'expérience des négociateurs de l'industrie.

Dans ce guide, nous supposons que l'exportateur a terminé le processus de commercialisation, qu'il a choisi un marché-cible (voir le guide intitulé *Comment vous préparer à l'exportation*), s'est assuré d'un financement convenable (voir le guide intitulé *Documentation financière en vue de l'exportation*), a évalué l'acheteur et le marché éventuel (voir le guide intitulé *Comment évaluer les acheteurs éventuels*) et qu'il est maintenant prêt à négocier sa première vente internationale.

Le processus de négociation du contrat doit établir un terrain d'entente entre vos intérêts et ceux de votre acheteur : au mieux, il devrait créer suffisamment de confiance entre les deux parties pour que vous puissiez non seulement conclure le contrat d'exportation, mais aussi établir une relation d'affaires et ainsi lancer une opération d'exportation à long terme réussie.

Aperçu

Le chapitre 1 montre comment se préparer à la négociation. Le chapitre 2 décrit et illustre une négociation pratique. Le chapitre 3 offre quelques études de cas à partir de notre enquête auprès de cadres supérieurs de l'industrie sur leurs pratiques de négociation, alors que le chapitre 4 présente brièvement les styles de négociation de plusieurs cultures étrangères. Au chapitre 5, nous vous présentons les principaux contrats d'exportation, un aperçu de la séquence depuis la proposition de prix jusqu'à l'exécution du contrat ainsi que les clauses importantes à y intégrer. Le chapitre 6 décrit les Incoterms. À la fin du guide, vous trouverez une bibliographie commentée et une liste de sites Internet.

1. Comment se préparer à négocier

Ce chapitre commence par une introduction sur la négociation telle qu'elle est pratiquée dans l'industrie canadienne du logement. On y définit la négociation et on y décrit la phase préparatoire au processus de négociation.

Les exportateurs de logement en tant que négociateurs : Le questionnaire

Nous commençons par poser une question : dans quelle mesure les exportateurs du secteur de l'habitation connaissent-ils du succès en tant que négociateurs? Pour trouver la réponse, nous avons envoyé un questionnaire à de hauts cadres choisis d'entreprises d'exportation du secteur de l'habitation dans tout le Canada et nous leur avons demandé de nous parler de leurs négociations avec les acheteurs étrangers.

La question visait à déterminer le bien-fondé des avis dans le milieu de l'exportation à l'effet que les Canadiens doivent s'améliorer en tant que négociateurs, et en particulier, qu'ils doivent se montrer plus durs. Nous avons plusieurs fois entendu des commentaires comme «ils se font avoir», «ils sont trop gentils» ou «naïfs» ou «ils ne marchandent pas». Dans quelles mesures ces commentaires sont-ils justifiés? Est-ce que nous négocions habilement?

D'après les données recueillies, l'exportateur canadien du secteur de l'habitation négocie très bien. En particulier, l'attrait du consommateur japonais pour le logement canadien a donné au Canada le titre du premier fournisseur mondial de maisons usinées au Japon pendant les deux dernières années, avant même les États-Unis, la Finlande et la Suède. Plus de vingt compagnies canadiennes sont actives sur ce marché. Et on dit que les Japonais figurent parmi les négociateurs les plus intransigeants du monde.

Il y a néanmoins matière à amélioration. Il semble que quelques-uns aient été «trop gentils», au début. Concernant l'exécution des premiers contrats, un dirigeant a écrit que «très souvent, nous nous sommes vu contraints de fournir des matériaux et de la main-d'oeuvre qui, selon nous, n'étaient pas inclus dans le marché initial. Cela nous a coûté cher en temps et en argent : nous avons l'intention de faire plus attention dans l'avenir.» Un autre, dont l'entreprise exportait depuis 1994, a écrit ce qui suit : «Grâce à mon expérience de la négociation, je suis devenu plus sûr de moi pour faire valoir mes propres idées et demeurer ferme quant au prix et aux caractéristiques techniques» (voir le chapitre 3).

Qu'est-ce que la négociation?

La négociation est un outil que l'exportateur du secteur de l'habitation peut utiliser pour réaliser une vente. Elle se fonde sur un principe suprême, à savoir que tout dans un marché est négociable. Toutefois, vous et votre acheteur devez tous deux accepter cet axiome si vous voulez vous entendre sur les modalités de la vente. Il y a deux stratégies de négociation fondamentales : la résolution de problèmes et le marchandage. Vous devez maîtriser les deux stratégies. Celle que vous choisissez dépendra dans une grande mesure de la stratégie de votre acheteur.

On peut définir la négociation comme une méthode qu'utilisent deux parties pour parvenir à un accord sur une question quelconque. Il doit y avoir 1) un conflit d'intérêt, 2) une certaine ambiguïté quant à la bonne solution et 3) une possibilité de compromis. Ces trois conditions préalables sont absolument essentielles, faute de quoi aucune négociation n'est possible. La négociation comporte un élément de coopération et un élément de concurrence. La tension entre ces deux éléments est au coeur même de la négociation : les deux parties veulent arriver à un accord, mais les deux veulent aussi obtenir les meilleures conditions.

Si vous insistez trop sur la coopération pendant votre négociation, vous pouvez perdre non seulement de l'argent, mais aussi le respect de votre acheteur et vos perspectives à long terme. Si vous insistez trop sur la concurrence, vous pouvez aboutir à une impasse et, là encore, ne pas réussir à conclure la vente. La tâche du négociateur international compétent, c'est de trouver le bon équilibre entre la coopération et la concurrence. Malheureusement, il n'y a pas de formule magique : chaque négociation est différente.

Le marchandage est l'élément concurrentiel de la négociation. Marchander signifie discuter avec votre antagoniste pour obtenir l'avantage dans la négociation des questions au moyen d'arguments et de la présentation de solutions de rechange favorables pour vous.

Habituellement, le marchandage entraîne également un certain conflit et l'insistance sur le bien-fondé de votre point de vue. Parfois, le marchandage, ou les discussions sur une question particulière comme le prix, peut devenir assez enflammé (bien que cette colère puisse être réelle ou simulée). Toutefois, vous pouvez tourner chaque échange à votre avantage à condition de rester calme. Si vous ne vous laissez pas gagner par la colère, vous pouvez profiter de la perte de maîtrise de votre antagoniste pour obtenir des concessions réelles (et parfois penaudes).

✓

Sur le plan culturel, nous, les Canadiens, sommes souvent mal préparés pour le marchandage parce que nous essayons d'éviter les conflits, et notamment les conflits «sans importance» concernant le prix. Nous cherchons à résoudre les problèmes et à parvenir à un consensus. Mais si vous voulez exporter, vous devez apprendre à marchander efficacement, parce qu'une personne qui cherche à résoudre les problèmes ne peut faire autrement que de perdre lorsqu'elle négocie avec un marchandeur.

Si nous paraphrasons von Clausewitz, le marchandage est tout simplement la négociation par d'autres moyens. C'est un art que vous devez apprendre à maîtriser pour devenir un bon négociateur. Lorsqu'on est bien préparé, les concessions mutuelles peuvent devenir, sinon un plaisir, au moins une partie de la satisfaction qu'on retire d'un travail bien fait.

Organisez la phase préparatoire

Obtenez l'information dont vous avez besoin

Pour réussir ses négociations, il faut de l'information. Assurez-vous d'être bien informé sur votre acheteur et sa stratégie de négociation probable. Vous devriez déjà bien connaître le pays de l'acheteur, le marché du logement dans cette partie du monde et la position et la part de marché de votre client (voir le guide intitulé *Comment évaluer les acheteurs éventuels*).

Établissez l'ordre de priorité des questions – Fixez vos objectifs

Classez toutes les questions que vous êtes sur le point de négocier.

1) Quelles sont les questions qui sont réellement importantes? Selon les réponses au questionnaire, elles comprennent le prix, la méthode de paiement et le délai de production.

✓ *Quelle est votre limite de règlement minimale ou maximale pour chaque question? La limite n'est pas votre but ; ce sont les pires conditions que vous pouvez accepter. Si vous ne pouvez pas obtenir cela, vous quitterez la table de négociation. Ce qui compte en exportation, c'est la rentabilité. Vous devez obtenir le minimum ou abandonner les négociations, à moins que vous ne découvriez en cours de route que votre limite était erronée.*

Prix

Votre prix à l'exportation ne doit pas être identique à votre prix intérieur. Assurez-vous d'avoir une marge pour négocier et vous assurer que la transaction d'exportation en vaudra la peine.

Méthode de paiement

Comment est-ce que l'acheteur vous paiera? Assurez-vous d'obtenir une garantie de paiement ; selon les circonstances, demandez une garantie de bonne fin, une garantie bancaire ou une assurance de la SEE. Insistez sur le paiement par lettre de crédit irrévocable. Pour plus amples renseignements sur les options de paiement, les garanties et le financement à l'exportation, consultez le guide intitulé *Documentation financière en vue de l'exportation.*

Délai de production

Assurez-vous de vous donner un délai de production suffisant pour respecter toutes vos échéances. Prévoyez et évitez toutes les pénalités liées à l'exécution. Les exportateurs nous ont indiqué que les acheteurs étrangers s'attendent souvent à ce que des travaux ou services supplémentaires soient réalisés pour le prix initial; négociez le calendrier de production ainsi que chaque service qui devra être exécuté. Assurez-vous de prévoir et de négocier suffisamment de temps pour la production, le transport et la livraison.

2) **Ce que vous pourriez vouloir** : Quelles sont les questions dont vous pourriez vouloir discuter mais sur lesquelles vous êtes prêt à faire un compromis? Par exemple, vous pourriez offrir une méthode de paiement prévoyant un dépôt de 30 % au moment de la signature et le paiement du solde par lettre de crédit, mais vous contenter d'un dépôt de 25 % seulement en échange des termes «FOB à votre usine» (voir la définition de cette expression et les autres Incoterms au chapitre 6). Ne donnez jamais rien pour rien : obtenez toujours une concession en échange qui, de préférence, vaut plus que la vôtre.

3) **Ce qui n'a pas d'importance pour vous** : Quelles sont les questions qui n'ont pas d'importance pour vous mais qui pourraient en avoir beaucoup pour l'acheteur? Découvrez-les pendant les négociations et utilisez-les pour marchander. Par exemple, un exportateur de maisons usinées vers le Japon a su que l'acheteur ne voulait pas d'emballages contenant quatre, six ou neuf articles, ces nombres étant considérés comme malchanceux; il a insisté pour obtenir des emballages d'un, de trois, de cinq ou de huit articles. L'exportateur a accepté de réemballer les articles, moyennant le paiement d'une prime considérable.

Analysez le marché du point de vue de l'acheteur

1) **Les objectifs de l'acheteur** : Quelles sont les questions les plus importantes pour l'acheteur? Selon les réponses au questionnaire, les questions qui intéressent l'acheteur sont le prix, le moment de la livraison et la qualité et(ou) le caractère unique du produit et(ou) les caractéristiques techniques de l'emballage. Quelle est la limite que l'acheteur est prêt à accepter? Estimez la limite de l'acheteur pour chaque question. À mesure que vous négociez, révisez vos estimations.

2) **Équilibre du pouvoir** : Qui a le plus besoin de ce marché? Examinez soigneusement et honnêtement vos solutions de rechange et celles de l'acheteur. Plus une partie a besoin du marché, plus elle est faible. Pendant les négociations, posez des questions et évaluez les réponses. (De toute évidence, votre acheteur essaiera de cacher toute faiblesse. Gardez vous aussi vos secrets.) Qu'est-ce que l'acheteur perdra s'il n'achète pas votre produit? Analysez votre propre pouvoir de négociation : ne surestimez pas la concurrence et ne supposez pas que l'acheteur veut ou peut s'adresser à un autre fournisseur.

3) **Analysez les négociateurs et leur stratégie probable** : Renseignez-vous sur les négociateurs particuliers que vous rencontrerez : leur personnalité, leur situation politique, comment ils négocient. Essayez d'établir un «profil psychologique» de leur négociateur en chef. À quel genre de personnes avez-vous affaire? Sont-elles agressives,

réservées, sociables, secrètes, manipulatrices? Préparez-vous en affectant des rôles et en «répétant» les négociations à venir. Préparez-vous à négocier ferme (voir les chapitres 4 et 8, notamment la base de données *Strategis* d'Industrie Canada pour de l'information sur les styles de négociation de cultures particulières).

Planifiez votre stratégie – Marchandage ou résolution de problèmes

Tel qu'indiqué ci-dessus, il y a deux stratégies de négociation diamétralement opposées : 1) le marchandage pur et simple (où il y a un gagnant et un perdant) et 2) la résolution de problèmes conjointe (où les deux parties sont gagnantes).

Le marchandage pur est une façon de partager le gâteau : combien pour moi, combien pour vous? Plus il y en a pour vous, moins il y en a pour moi. La résolution conjointe de problèmes est une façon de grossir le gâteau pour que les deux parties en obtiennent plus.

Tel qu'indiqué ci-dessus, les sociétés occidentales préfèrent la méthode où les deux parties gagnent, qui englobe les valeurs connexes d'une communication relativement ouverte et une insistance sur la confiance. Les sociétés autres qu'occidentales mettent l'accent sur le marchandage. Elles veulent la plus grande part du gâteau et ont donc tendance à être des marchandeurs tenaces.

La négociation visant la résolution de problèmes est la meilleure méthode, mais elle ne fonctionne que si les deux parties conviennent de l'utiliser. Rappelons que si une partie marchande pendant que l'autre cherche à résoudre les problèmes, c'est habituellement cette dernière qui perd.

Ne faites pas semblant qu'il n'y a pas de conflit pendant les pourparlers : il y en a toujours. Mais il importe de ne pas réagir de façon émotive; répondez aux trois questions suivantes :

1) Dans quelle mesure nos intérêts sont-ils réellement en conflit? Plus ils le sont, plus vous devrez négocier.

2) Quelle importance revêt la relation à long terme? Plus elle est importante pour les deux parties, plus vous devrez, habituellement, insister sur la résolution de problèmes.

3) Quelle approche l'autre partie utilise-t-elle? Si l'acheteur marchande, vous devez vous aussi marchander. La plupart des acheteurs aiment tout simplement marchander pour obtenir le meilleur marché. Et pourquoi pas? C'est une méthode rentable. Vous n'avez pas à être hostile, mais simplement tenace.

Renseignez-vous sur le pays et la culture de l'acheteur

Partez du bon pied avant même de commencer à négocier. Par exemple, si vos clients viennent de cultures conservatrices et formelles, évitez la familiarité excessive, habillez-vous de façon conservatrice en complet-veston standard et ne les appelez pas par leur prénom.

Vous connaissez probablement déjà un peu la culture de l'acheteur. Assurez-vous d'être au courant en consultant des sources comme le *Guide de l'exportateur* du MAECI pour le pays , le *CIA World Factbook* ou la partie du site Web du ministère du commerce des États Unis qui porte sur le pays. Faites de la recherche : lisez des livres, des revues et même des guides touristiques sur le pays et évitez de faire par mégarde des erreurs de base involontaires liées au langage corporel, aux signes ou aux gestes qui pourraient offenser votre acheteur étranger (voir le chapitre 4).

Vous devez connaître la langue de l'acheteur ou vous assurer d'avoir votre propre traducteur. C'est un point sur lequel insistent presque toutes les personnes ayant répondu au questionnaire. L'anglais est parlé presque partout, mais il est rarement bien parlé.

Certains concepts juridiques et commerciaux sont enracinés dans la langue anglaise et sont donc mal traduits et mal compris. Ils sont littéralement étrangers pour certaines cultures. Prenez l'idée de la propriété privée. Dans l'Ouest, cela signifie la propriété privée de biens, mais en Russie, par exemple, la tradition soviétique était la propriété commune, et c'est encore l'attitude qui prévaut aujourd'hui à l'égard de la propriété dans cette partie du monde.

Stratégie à long terme : Établir un climat de confiance

Il est absolument essentiel de ne pas se borner à la vente actuelle. Quels sont vos objectifs à long terme? Avez-vous l'intention de conclure d'autres ventes avec cet acheteur étranger? Dans l'affirmative, vous devez aussi essayer d'établir une relation d'affaires à long terme avec lui. Pour réussir en exportation, il faut établir des rapports de confiance réciproque.

En général, vous devrez renforcer vos habiletés pour le marchandage, mais en même temps, vous ne devez pas perdre de vue la stratégie à long terme qui consiste à établir des rapports commerciaux durables. Vous devez donc trouver un équilibre entre deux exigences qui semblent être opposées :

- **Soyez plus ferme** : Tel qu'indiqué ci-dessus, vous devez être un marchandeur endurci pour défendre vos intérêts dans la transaction d'exportation. Toutes les personnes interrogées pendant notre enquête ont indiqué que, avec l'expérience, cela s'est produit (ou était en train de se produire).

- **Comprenez les clients et répondez à leurs besoins** : Écoutez votre client, comprenez-le et répondez à ses besoins. C'est ce qui créera un client étranger fidèle. Cela devrait être votre objectif à long terme.

Ces deux objectifs ne sont pas incompatibles : fermeté n'est pas synonyme d'hostilité. Nous avons demandé à un négociateur expérimenté de marchés d'exportation d'indiquer comment il crée cette première impression tellement importante à une séance de négociation. Il a répondu en disant qu'il faut relaxer, essayer d'apprendre à connaître l'autre personne en demeurant ouvert et, par-dessus tout, écouter :

«Les négociations commencent habituellement par une simple conversation. En plus de négocier la vente, les deux parties essaient de se renseigner sur l'autre. Les deux se demandent : Est-ce que je veux faire affaire avec cette personne? Est-ce que nous pouvons nous entendre? Est-ce que nous aimons des choses semblables? Il est important de mettre l'accent sur les intérêts communs à ce stade. Ce n'est pas une coïncidence si l'on dit, par exemple, que les gens d'affaires japonais négocient sur le terrain de golf. La chimie personnelle entre les deux parties est très importante pour créer la confiance. Est-ce que vous vous trouvez sympathiques? Est-ce que vous voulez vous rencontrer de nouveau pour faire des affaires? Est-ce que c'est réciproque? Souvent, bien s'entendre et aimer visiter le pays de l'autre importent plus que les clauses dans un contrat.»

L'importance des relations personnelles a été maintes fois soulignée dans les réponses à notre questionnaire. Par exemple, un exportateur du secteur de l'habitation de la Colombie-Britannique nous a dit que lorsque des négociateurs japonais viennent au Canada, il s'occupe de la logistique de leur séjour : il leur trouve des chambres d'hôtel, emploie un traducteur japonais, les emmène manger au restaurant. «Les rapports personnels avec les clients sont extrêmement importants. Vous devez établir des liens personnels en plus des relations d'affaires. Pour les Japonais, les deux sont reliés.»

2. Le processus de négociation

On peut diviser le processus de négociation en quatre principales étapes : la préparation, l'exploration, le marchandage et la conclusion. Dans le chapitre 1, nous avons discuté de la phase extrêmement importante de la préparation. Ici, nous traiterons des trois autres et insisterons sur la façon d'utiliser efficacement votre préparation.

- **Exploration** : Cette première étape de la négociation en face à face est celle pendant laquelle vous créez la bonne ambiance pour toutes les négociations, communiquez votre position et apprenez la position initiale de l'acheteur. Écoutez et essayez d'analyser la situation du point de vue de votre acheteur.

- **Marchandage** : Pendant cette étape, les deux parties présentent et débattent des propositions particulières. En faisant ses premières déclarations, il arrive souvent que chaque partie montre qu'elle comprend les propositions de l'autre partie en relevant les éléments qui demeurent inacceptables. Les propositions suivantes doivent toujours comprendre une offre, habituellement assortie de conditions ou de délais. Réexaminez continuellement les propositions de votre acheteur : cherchez des signaux, tant au niveau du fond que du style, et réagissez-y. L'idéal, c'est qu'à mesure que vous et votre acheteur faites des concessions et réglez les questions, la distance entre vous diminue et vous vous rapprochez d'une entente définitive.

- **Conclusion** : Il s'agit de la phase la plus difficile. Vous avez quatre tâches à remplir :
  - vérifier les limites de l'acheteur pour voir jusqu'où vous pouvez le pousser
  - montrer de la fermeté : indiquez qu'on ne peut pas vous pousser trop loin
  - utiliser la pression que suscite l'échéance : faites-la fonctionner pour vous
  - le laisser sauver la face : faites qu'il se sente bien concernant le marché et la façon dont il a été conclu

La conclusion du marché devient possible lorsque la proposition présentée répond aux besoins des deux parties et que ces dernières s'entendent sur les conditions.

C'est aussi pendant l'étape de la conclusion qu'on établit les conditions de l'arbitrage et de la conciliation (voir le chapitre 5); en plus, on peut aussi convenir de propositions concernant diverses éventualités, cautions de bonne fin et clauses pénales. Habituellement, une cérémonie quelconque marque l'accord; il s'agit souvent d'une cérémonie de signature, de poignées de main, de saluts, etc.

La négociation : une illustration

Ce qui suit est la description d'un processus de négociation «typique». Bien sûr, aucune négociation n'est «typique» : chacune est aussi différente que les deux négociateurs. Avec certains acheteurs, elle sera officielle, comme dans la première étude de cas; avec d'autres, elle le sera moins. Habituellement, les négociateurs s'affrontent en personne pour la première ou la deuxième négociation de vente, alors que pour les négociations ultérieures, la confiance et les relations d'affaires qui auront été établies permettront de procéder simplement par proposition de prix suivie de télécopies successives jusqu'à l'obtention d'un accord, comme dans la deuxième étude de cas (voir aussi le chapitre 5, Le déroulement des événements..., page 32).

Grandes lignes de l'histoire : Votre compagnie, Fenêtres à vitrage isolant ABC inc. de Vancouver, négocie la vente de 500 grandes fenêtres panoramiques à triple vitrage comprenant une technologie et une conception uniques à un acheteur japonais pour un nouveau lotissement de maisons individuelles de style canadien à Kobe, au Japon. Il n'y a que quatre négociateurs : vous et votre adjoint (qui servira aussi de traducteur) et pour l'autre partie, le gérant japonais et son adjoint. Vous et le gérant êtes des directeurs ayant le pouvoir de décision final.

Vous négociez le 15 mai, à votre usine à Vancouver; vous avez déjà négocié avec le constructeur japonais auparavant, mais non pas avec cet acheteur qui a à peu près votre âge et occupe un rang semblable au vôtre dans son entreprise. Vous savez que son constructeur veut les fenêtres pour un lotissement de style canadien, comprenant des bardeaux ordinaires et de fente en cèdre, comptant 500 maisons luxueuses. Les dimensions et la qualité des fenêtres panoramiques ont été précisées par l'acheteur (un modèle portant le nom de «Bonavista»).

Négociation du prix : Pour simplifier cette illustration, nous négocierons une seule question : celle du prix, soit une des plus importantes questions tant pour l'acheteur que pour l'exportateur.

Passons par les quatre étapes du processus de négociation.

Préparation

Obtenez l'information dont vous avez besoin

Grâce à vos sources au Japon, votre compagnie a appris que 80 % des 500 maisons à Kobe sont prévendues, que la construction débutera le 20 mai et que la compagnie de l'acheteur japonais a besoin de toutes les fenêtres selon la méthode «juste-à-temps» le 15 juillet. Vous savez que l'acheteur s'est adressé à deux concurrents qui ne pouvaient pas livrer la marchandise pour le 15 juillet. Vous savez aussi que votre technologie est celle que les clients veulent : elle représente la meilleure valeur et a des cadres en cèdre et d'autres caractéristiques de conception que les clients japonais ont trouvé particulièrement attrayantes.

Établissez l'ordre de priorité des questions – Fixez vos objectifs
Votre prix pour le produit au Canada est de 1 000 $ l'unité; l'acheteur le sait probablement. Vous avez calculé votre prix à l'exportation à 2 000 $ l'unité. Votre limite : compte tenu des circonstances, 2 000 $ l'unité. Vous seriez prêt à le réduire de 5 %, si nécessaire. Autre question : Vous avez besoin d'au moins cinq semaines pour livrer la marchandise, mais vous pourriez peut-être vous débrouiller avec quatre semaines.

Analysez le marché du point de vue de l'acheteur
Ses objectifs : livraison en temps voulu (le 15 juillet) au prix le plus bas possible. Limite de l'acheteur : 2 500 $ et plus par logement. Étant donné la taille du projet, le coût du logement au Japon et le besoin qu'a le constructeur d'obtenir la livraison en temps voulu de ce matériau de construction, le coût des fenêtres représente une très petite partie des coûts du constructeur (moins de 1 %).

Équilibre du pouvoir : La compagnie de l'acheteur a besoin des fenêtres canadiennes le 15 juillet : elle s'est engagée et vous le savez, de sorte que vous disposez d'un avantage certain. Votre acheteur ne sait peut-être pas que vous détenez cette information. Il a beaucoup à perdre si vous n'acceptez pas de lui vendre votre produit. Votre compagnie a la capacité de produire le chargement de 500 fenêtres, mais vous avez besoin de 200 000 $ au préalable pour financer la production supplémentaire, une condition que la compagnie japonaise a acceptée dans le passé. C'est une entreprise de bonne réputation et les modalités de paiement ne poseront pas problème.

Un facteur possible, c'est qu'à un million de dollars (100 millions de yen), il s'agirait du marché le plus important jamais conclu avec cet acheteur, et il essaiera de faire baisser le prix.

Analysez les négociateurs et leur stratégie probable :
Vous avez déjà fait affaire avec cette compagnie auparavant et vous savez que ses représentants sont de durs marchandeurs. Au début, ils feront une sous-estimation du prix et essaieront probablement d'utiliser les prix proposés par les deux concurrents pour vous amener à réduire le vôtre. Le nouvel acheteur pourrait ne pas savoir que vous avez appris que ces fournisseurs ont refusé le marché. En plus, le nouvel acheteur essaiera probablement de vous impressionner, ainsi que ses patrons, en marchandant ferme. Quant à vous, vous avez été incapable de vous renseigner sur les personnalités des deux négociateurs japonais.

Planifiez votre stratégie préliminaire
Vous avez fait votre première offre de 2 000 $ l'unité lorsque vous avez remis la proposition de prix et la fiche technique préliminaire à vos visiteurs. Vous savez que votre antagoniste sera probablement un marchandeur tenace : vous savez que le marchandage a tendance à entraîner une diminution de votre prix, alors votre stratégie consiste à énoncer votre prix et à le défendre.

Vous décidez : 1) de tenir ferme à 2 000 $ l'unité (baisse de 5 % au maximum, vers la fin des négociations pour aider à conclure le marché si nécessaire); et 2) de demander huit semaines pour livrer la marchandise (votre minimum absolu est de quatre).

Le calendrier des négociations

- Accueil des invités et répartition des places
- Présentation et échange de cartes d'affaires
- Mot de bienvenue officiel
- Présentation de l'ordre du jour des négociations
- Présentation du profil de votre compagnie
- Visite guidée de votre usine
- Déjeuner
- Examen des caractéristiques techniques du produit
- Examen des structures de prix et des modalités de paiement
- Questions et discussion
- Offre de vente officielle
- Conclusion des négociations

Exploration

Jusqu'à présent, tout a bien été. Vous avez passé la matinée à faire les présentations, à accueillir les négociateurs, à les faire asseoir, etc. Puis vous avez visité l'usine et déjeuné. Vous avez appris à connaître un peu le nouvel acheteur : il est tranquille, réfléchi, extrêmement bien informé et il connaît bien le produit. Maintenant qu'on a passé en revue les caractéristiques techniques du produit, la négociation du prix commence.

Acheteur : L'acheteur fait tranquillement sa première offre. Votre traducteur répète en anglais : «étant donné qu'il s'agit d'une commande très importante, l'acheteur s'attend à un rabais très important». Il offre **800 $ l'unité**.

Exportateur : C'est à peu près ce à quoi vous vous attendiez : une sous-estimation abusive du prix. Vous vous lancez tout aussi tranquillement dans une description de la grande qualité de ce produit : les fiches techniques du produit sont devant vous. La Bonavista est un produit haut de gamme unique de grande qualité à triple vitrage destinée aux maisons de grande qualité. Vous offrez de lui vendre au prix de **2 000 $ l'unité**.

Acheteur : «Au Canada, son prix est de 1 000 $ l'unité. J'achète 500 unités. Notre compagnie mérite un rabais encore plus important.».

Exportateur : Vous parlez de la qualité, des matériaux, du caractère unique et de la durabilité du produit, vous répartissez le coût sur la durée (les fenêtres dureront aussi longtemps que la maison), etc. Vous insistez sur l'avantage pour le constructeur d'avoir le

meilleur produit sur le marché pour ses maisons. Pour éviter l'impasse, vous décidez de passer à une autre question. Puisqu'il n'y a pas de progrès au niveau du prix pour l'instant, vous proposez que chacun prenne en note la position de l'autre et que vous passiez au délai de livraison. **Vous offrez huit semaines.**

Acheteur : «Huit semaines est un délai trop long : nous avons besoin des produits dans quatre semaines.»

Exportateur : Vous répondez en disant que quatre semaines ne suffisent pas. Mais vous indiquez que vous êtes prêt à faire des concessions : «Nous pourrions peut-être nous débrouiller. Si nous exerçons des pressions sur nos fournisseurs et travailleurs, nous pourrions réduire le délai d'une semaine.»

Marchandage

Pendant cette troisième étape, vous devez rétrécir l'écart. Vous voulez accélérer le processus menant à la conclusion du marché. Les deux parties doivent progresser vers la conclusion de la vente. Chacun de vous connaît maintenant la position de l'autre. La négociation a été satisfaisante au plan psychologique, étant donné que vous avez tous les deux fait preuve de ténacité. L'ambiance est également cordiale.

Les grandes lignes d'un marché possible commencent à se dessiner. Vous avez tenu bon concernant votre prix. L'acheteur a bluffé en vous faisant son offre de 800 $. Il est évident que la livraison dans les meilleurs délais est importante pour lui. Vous lui avez indiqué que vous pourriez faire des concessions concernant le délai de livraison.

Si vous faites attention, vous pouvez obtenir votre prix de 2 000 $ en faisant une concession de trois semaines au niveau du délai de livraison qui n'a pas réellement d'importance pour vous.

Il est important à ce stade de ne rien indiquer de votre pouvoir réel. Ne dites rien de ce que vous savez, c'est-à-dire que votre acheteur doit, en fait, traiter avec vous. Ne l'humiliez pas : vous travaillez aussi à l'établissement d'une relation.

Progressez lentement et délibérément pendant la phase du marchandage. Transmettez votre volonté de marchander, mais dans les bonnes conditions. Dites «c'est ce que nous voulons tous les deux, n'est-ce pas?». Vous avez beaucoup progressé jusqu'à présent : le ton des discussions a été ferme, mais ouvert et non tendu. Vous avez l'impression qu'un marché est possible. L'acheteur tente un autre bluff :

Acheteur : «J'ai présenté une proposition de 800 $ l'unité. J'ai aussi une lettre de vos concurrents Les fenêtres XYZ proposant 800 $ l'unité pour la même fenêtre. Comment pouvez-vous justifier un prix plus de deux fois plus élevé?»

Exportateur : Vous parlez de la qualité supérieure de la fenêtre Bonavista. Vous avez un échantillon devant vous dans la salle de négociation : vous allez à côté de la fenêtre, vous montrez différentes caractéristiques, vous utilisez une baguette, vous entrez dans les détails. Encore une fois, vous donnez à entendre que vous pourriez accepter de négocier au niveau du délai. Vous terminez en disant «Quant aux fenêtres XYZ, vous ne voulez pas de fenêtres de qualité inférieure pour des maisons de première qualité.»

Acheteur : Il demande une courte pause. Il sort de la pièce pour téléphoner à ses supérieurs. Il retourne et offre de «partager la différence» entre le prix canadien et 2 000 $. La nouvelle offre est de 1 500 $ l'unité, «mais la livraison doit se faire immédiatement! Tout de suite! Quatre semaines!»

Exportateur : Vous faites bon accueil à la concession au niveau du prix; vous dites que cela est prometteur pour parvenir à une solution. Vous faites remarquer à quel point vos positions se sont rapprochées. Vous rappelez que vous voulez tous les deux que ce marché soit conclu à la satisfaction de tous. Quatre semaines, bien sûr, c'est impossible; mais vous offrez de livrer la marchandise en sept semaines. L'acheteur fait une contre-offre de 1 600 $ assortie d'un délai de livraison de six semaines; vous offrez 1 975 $ et 45 jours. L'acheteur finit par vous offrir 1 700 $ pour un délai de livraison de cinq semaines et vous revenez à la charge avec une proposition de prix de 1 950 $ avec délai de livraison de six semaines.

Conclusion

La conclusion du marché est un moment stressant. L'acheteur est très conscient du fait qu'il a fait beaucoup de concessions et il hésite à en faire d'autres. Mais les deux parties commencent à voir la possibilité d'une entente à 1 900 $ l'unité avec livraison en cinq semaines. C'est le moment de parler des avantages du marché pour l'acheteur. Il y a de nombreuses techniques de conclusion. Vous discutez et convenez des modalités de paiement. L'acheteur se lève et déclare officiellement qu'il acceptera le prix de 1 900 $ et le délai de livraison de cinq semaines. Vous vous faites un salut et vous échangez une poignée de main.

L'acheteur vous confie qu'il doit partir pour négocier d'autres fournitures le lendemain et il vous félicite pour votre négociation. Il est heureux parce qu'il a obtenu un prix inférieur de 600 $ à sa limite de 2 500 $. Vous êtes heureux parce que vous n'avez concédé que 100 $. Mais vous auriez pu exercer plus de pression sur lui si les négociations avaient été libres : si vous n'aviez pas été limité par le prix du vendeur et les fiches techniques, vous auriez peut-être pu obtenir un prix encore plus élevé.

Le contrat est signé. Ce soir-là, vous invitez vos acheteurs à dîner, vous leur faites visiter Vancouver. Vous leur dites qu'il s'agit d'un bon marché, qui est avantageux pour eux et pour votre compagnie. Il y aura d'autres marchés dans l'avenir et eux aussi seront avantageux pour vous et l'acheteur.

Peu de négociations progressent aussi rapidement et harmonieusement pour l'exportateur que celle que nous avons imaginée ci-dessus. Il est rare aussi que vous bénéficiiez de renseignements d'initiés qui vous permettent de demeurer inflexible sur le prix de cette façon. Soyez prêt à marchander ferme sur toutes les questions. Vos habiletés pour le marchandage et la négociation s'amélioreront : comme nous l'avons noté dans l'introduction, l'objectif est :

- de devenir un négociateur plus tenace; et , en même temps,
- de comprendre et de satisfaire les clients.

Quelques tactiques pour les négociations

Dans cette section, nous parlerons brièvement de quelques-uns des nombreux stratagèmes et tactiques qui ont été élaborés et utilisés par les négociateurs depuis les débuts du commerce. Nous vous les présentons sans ordre particulier, à peu près comme ils surviendront pendant une négociation.

Les questions «et si» : Une des expressions les plus utiles dans l'arsenal du négociateur, les questions «et si» peuvent définir les limites à l'intérieur desquelles l'acheteur acceptera de négocier. En fait, poser des questions est en soi un art que le négociateur doit cultiver. Dans la négociation des Fenêtres à vitrage isolant ABC ci-dessus, vous auriez pu poser plusieurs questions pour déterminer les limites des solutions de rechange négociables : «et si la fenêtre était plus petite (et par conséquent moins chère)? Est-ce que cela serait plus acceptable?»; «Et si vous choisissiez un autre modèle?»; «Et si vous choisissiez un vitrage double ou simple?»; «Et si vous choisissiez un autre matériau ou une autre sorte de bois?».

Le marchandage : S'il existe un domaine de la négociation dans lequel les négociateurs canadiens ne sont pas à la hauteur, c'est bien le bon vieux marchandage. Il s'agit d'un processus simple à l'issue duquel le règlement convenu se situe habituellement à mi-chemin entre les premières offres de chaque partie («partager la différence»). C'est pourquoi la partie qui fait la première offre est dans une position quelque peu désavantageuse, comme l'a découvert l'exportateur dans notre exemple : l'acheteur rejette naturellement le prix du vendeur.

Le marchandage est autant un rite qu'une tactique dans de nombreuses cultures étrangères, notamment en Orient. Il vous sera très utile dans toute négociation.

Il va sans dire que nous connaissons aussi le marchandage au Canada, dans des endroits comme les ventes-débarras ou en milieu familial. Par exemple, la négociation suivante pourrait avoir lieu pendant un petit-déjeuner en famille à 10 h un samedi matin enneigé de janvier :

«Papa, est-ce que je peux avoir 10 $?»
«Non, mais je te donnerai 5 $ si tu déneiges l'entrée.»
«Je le ferai pour 9 $.»
«Voici 5 $ pour l'entrée et un autre dollar si tu vas me chercher le journal.»

«Donne-moi 8 $ et marché conclu.»
«Voici ce que je te propose : je te donne 6 $ pour l'entrée et le journal, plus 0,50 $ si tu sors les ordures. Si tu fais tout ça avant 11 h, je te donne 1 $ de plus. C'est d'accord?»
«D'accord.»

La négociation de bonne foi et de mauvaise foi : Parfois, les négociateurs ne négocient pas de bonne foi. Avec votre propre acheteur, vous devez supposer qu'il est de bonne foi à moins que des facteurs extra-commerciaux soient en jeu, comme une idéologie politique ou un autre facteur.

Négocier de mauvaise foi est contre la loi au Canada, aux États-Unis et dans les pays développés. Les tactiques de mauvaise foi comprennent l'affectation d'un négociateur n'ayant pas de pouvoir, le fait de revenir sur ses concessions, la négociation superficielle (sans qu'on ait l'intention de parvenir à un accord), etc. Si on utilise ces tactiques contre vous et que vous ne vous y opposez pas, vous risquez de paraître faible. Les négociateurs aguerris vous accuseront parfois de négocier de mauvaise foi pour vous intimider.

La colère : La colère pendant les négociations peut être réelle ou feinte. Votre acheteur peut manifester de la colère en criant ou en tapant sur des choses. Les antagonistes qui se mettent réellement en colère font des erreurs : utilisez-les pour obtenir des concessions. Toutefois, vous ne devez jamais perdre votre maîtrise de vous-même si vous êtes réellement en colère car votre jugement en souffre, vous pourriez faire trop de concessions, etc. Demandez une brève pause, si nécessaire, pour vous calmer. Feignez la colère pour montrer à vos antagonistes qu'on vous a poussé aussi loin que vous pouviez l'être (que ce soit vrai ou non), qu'une question est importante, etc. Toutefois, sachez que beaucoup de cultures conservatrices (notamment les Asiatiques) ne manifestent jamais de colère et sont fières de leur maîtrise de soi. Vous n'obtiendrez rien de plus d'eux en faisant semblant d'être en colère.

Le bon/le mauvais : L'acheteur vous dit, en confidence : «Ça ne me dérange pas de vous payer le prix que vous demandez. En fait, je serais heureux de le faire si je le pouvais. Mais mon patron me mettra à la porte si je vous paie un cent de plus que 1 600 $ l'unité.» La bonne réponse? «Alors laissez-moi parler à votre patron. J'ai déjà fait trop de concessions. Le prix est 1 950 $ l'unité, un point c'est tout.»

Les tactiques de conclusion : L'art de conclure a trait à la satisfaction du besoin des deux parties de sentir qu'elles ont «réussi» leurs négociations, ainsi qu'à la connaissance des façons de venir à bout des tactiques des antagonistes. Voici quelques façons de conclure une négociation :

- **Posez des questions** : «Est-ce qu'il y a quelque chose que nous n'avons pas réglé? Alors nous sommes d'accord, n'est-ce pas?» ou « Quelles objections avez-vous à mon offre?». Réglez les points un à la fois, puis terminez la négociation en disant : «S'il n'y a plus d'objection, je suppose que nous sommes d'accord.».

- **Résumez** : Passez en revue tout ce qui a été convenu, insistez sur vos propres concessions mais non pas sur les siennes, puis donnez toutes les raisons que l'acheteur a d'accepter l'offre actuelle. Ou encore, vous pouvez dresser la liste de toutes les raisons de vous entendre, de tous les points sur lesquels vous êtes d'accord et de tous ceux sur lesquels vous êtes en désaccord et faire valoir que les premiers ont plus de poids que les derniers.

- **Minimisez** : les différences restantes, puis concluez le marché.

- **Partagez la différence** : Entendez-vous sur une solution à mi-chemin entre les propositions actuelles. Ou encore, vous pouvez proposer un autre partage qui vous est favorable, comme 60-40 ou prétendez que vous n'avez pas les moyens de conclure l'affaire autrement que par un partage à raison de 80-20!

- **Soumettez à la discussion** : Enfin, présentez les questions non réglées restantes et essayez d'amener vos antagonistes à conclure un marché. Cela les oblige à examiner les désaccords et à décider qu'ils ne valent pas la peine qu'on leur sacrifie le marché.

L'émiçage (ou grignotage ou rognage) : Les deux parties se demandent de petites concessions. C'est une façon de progresser lorsque le niveau de confiance est bas. L'émiçage devient du grignotage ou du rognage lorsqu'il comprend la menace de se retirer d'un marché à moins que ces petites concessions soient accordées. Une façon de lutter contre ces tactiques consiste à publier vos prix, ou encore, à traiter ces exigences comme s'il s'agissait d'une plaisanterie, à n'en tenir aucun compte ou à retirer une de vos propres concessions.

Pour d'autres tactiques de négociation, voir Churchman au chapitre 7.

Quelques règles pour les négociateurs

- **N'acceptez jamais la première offre** : Même si elle vous semble imbattable. Le prix apparemment élevé offert, du point de vue canadien, peut en fait être un vol manifeste sur le marché de l'acheteur. Fixez votre prix à un niveau suffisamment élevé pour que le projet d'exportation en vaille la peine. Soyez bien renseigné sur le marché intérieur de l'acheteur : sachez ce que des produits de construction résidentielle comparables coûtent sur ce marché et assurez-vous de connaître le taux de change.

- **Écoutez réellement ce que vos antagonistes disent** : Ceci est très important. Une corollaire : ne parlez pas plus qu'il faut. Écoutez pour comprendre quelle est la position sous-jacente de vos antagonistes et les raisons de cette position. Écoutez pour recueillir de l'information, ce que cela laisse entendre, le ton de voix. Cela ne veut pas dire que vous devez être compatissant à l'égard de leur position : comme vous, ils essaient d'obtenir le meilleur marché possible pour leur entreprise. Par définition, les négociateurs sont des antagonistes.

- **Soyez un négociateur tenace** : Commencez par exiger beaucoup, tenez bon et faites quelques petites concessions (mais aucune d'importance). Faites de moins en moins de concessions à mesure que les négociations progressent et ne vous laissez pas perturber par les menaces d'impasse. Par contraste, les négociateurs indulgents commencent par une demande modeste, reviennent sur leur position initiale et font des concessions généreuses. Ils sont terrifiés à la possibilité de se retrouver dans une impasse et ils perdent toujours.

- **Ne faites jamais de concession pour rien; exigez une concession (plus importante) en échange** : En passant, cela vaut même si l'autre côté fait preuve de générosité. (On utilise l'expression «faire des concessions unilatérales».) Les concessions unilatérales sont rares et peuvent avoir d'autres raisons d'être.

- **Assurez-vous d'avoir le pouvoir** : Le pouvoir est une question de perception. Dans chaque négociation, il y a une balance du pouvoir et vous devriez tout faire pour la faire pencher en votre faveur. Vous avez la marchandise que les acheteurs veulent. C'est pourquoi ils négocient avec vous! Malheureusement, presque tous les exportateurs, et non pas seulement les Canadiens, s'inquiètent du pouvoir de l'acheteur et de l'ampleur de la concurrence. Cette inquiétude fait pencher la balance du pouvoir en faveur de votre antagoniste pour aucune raison valable. Ne prenez pas les forces de l'acheteur pour acquis. Essayez de vous renseigner sur elles avant les négociations et utilisez cette information à votre avantage.

- **Ne réduisez jamais votre prix; modifiez plutôt le marché global** : Examinez les études de cas 1 et 2. Lorsque vous réagissez ainsi à la contestation d'un prix, vous pouvez offrir des marchés sur mesure qui sont bons pour vous et bons pour votre acheteur. L'adaptation du marché global aux spécifications de l'acheteur peut donner lieu à des marchés où toutes les parties sont réellement gagnantes et c'est un excellent moyen de régler l'impasse des négociations concernant le prix.

- **Résistez aux menaces** : La menace prend habituellement la forme suivante : «Acceptez mon marché ou j'irai voir quelqu'un d'autre». Demandez «Pourquoi?» et écoutez. Ou encore, donnez à entendre que la menace n'aura aucun effet sur votre position. Le problème avec les menaces, c'est que vous pourriez être tenté de menacer l'acheteur à

votre tour; cette situation peut rapidement s'intensifier au point de devenir inacceptable pour les deux parties. Ne faites jamais une menace à moins qu'elle ne soit crédible et que vous ayez soupesé tous les résultats possibles, y compris la rupture des négociations.

- **Résistez à l'intimidation** : L'intimidation peut prendre de nombreuses formes. La compagnie de votre antagoniste peut sembler plus grande et plus riche; les négociateurs peuvent arborer des vêtements et accessoires chers; étaler de l'argent ou des cartes de crédit; avoir des listes de bureaux internationaux sur leur papier à en-tête; donner l'impression d'avoir tout leur temps et d'être sans inquiétude. Sachez reconnaître ces tentatives calculées d'intimidation et n'en tenez pas compte. Autrement, vous aurez permis à la balance du pouvoir de pencher en faveur de vos antagonistes.

- **Maîtrisez vos émotions** : La colère réelle ou la crainte peuvent obscurcir votre jugement et avantager votre antagoniste. Ne jubilez jamais si vous gagnez; cela vous nuira la prochaine fois. Pendant la négociation du prochain contrat, contentez-vous d'offrir le contrat actuel comme précédent et modèle.

- **Étudiez les méthodes de négociation japonaises** : Julian Gresser, un spécialiste de la gestion japonaise, croit que les Japonais sont les négociateurs les plus raffinés du monde. Étant donné l'ampleur des exportations vers le Japon des entreprises canadiennes du secteur de l'habitation, l'étude de leurs méthodes de négociation, que Gresser appelle le «code japonais», est utile (voir le chapitre 4).

3. Études de cas

Que se passe-t-il vraiment «dans les tranchées»? Dans ce chapitre, nous présentons cinq réponses détaillées à notre questionnaire données par des cadres supérieurs d'entreprises exportatrices de l'industrie du logement.

Étude de cas 1

Exportateur de composants de logement préfabriqués négociant avec des agents

Compagnie et produit : Cette entreprise fabrique des composants préfabriqués de bois pour la construction résidentielle et commerciale légère. Elle exploite deux usines de fabrication de composants de bois et une usine de portes et de fenêtres. En plus, elle exploite trois magasins de détail, de sorte qu'elle peut offrir une trousse de construction complète comprenant tous les éléments de finition extérieure et intérieure et les accessoires, ainsi que le papier peint, la moquette, les rideaux et même les meubles aux clients étrangers qui veulent «le style canadien» complet.

Marché d'exportation :

Le Japon (depuis 1994).

Processus de négociation :

L'entreprise a exposé son produit pour la première fois au salon d'habitation de Tokyo en 1994, avec l'aide de la Japan External Trade Organization (JETRO). Ses agents y ont rencontré un expert-conseil en gestion (agent) représentant plus de 140 compagnies de construction japonaises. Elle a entretenu ultérieurement ses rapports avec le Japon par l'intermédiaire d'agents au Canada agissant pour le compte des compagnies acheteuses. Voici comment le président de la compagnie a décrit le processus de négociation des ventes.

Taille des équipes : Exportateur : deux, plus un interprète; agent japonais : deux.

Emplacement : Canada ou Japon.

Principales questions :

Exportateur canadien

- Prix
- Méthode de paiement
- Caractéristiques techniques du produit
- Exigences en matière de livraison (pouvons-nous respecter le calendrier de l'acheteur?)
- Taille de la commande (est-ce que le volume est suffisant pour que nous puissions en tirer des avantages au niveau des coûts d'achat et de production?)

Acheteur japonais

- Prix
- Capacité de production (c.-à-d.. livraison en temps voulu)
- Qualité du produit
- Caractère unique du produit (les acheteurs veulent un produit qui les distingue de leurs concurrents sur le marché.)

Première négociation : Présentation du produit et du prix

Préparation : Une fois que la première réunion a été organisée, nous préparons une liste de prix préliminaire et en faisons des copies pour toutes les personnes qui participeront aux négociations. Un ensemble de spécifications claires et non ambiguës est inclus pour éviter toute confusion sur ce que le prix englobe.

Structure de la réunion : Cela varie, selon l'endroit où elle a lieu et l'hôte. Lorsque nous accueillons des délégations japonaises, les négociations prennent souvent plus d'un jour, notamment s'il faut recourir à l'interprétation simultanée. Les réunions sont formelles.

En soirée, nous sortons avec nos clients japonais. On ne parle pas ou à peu près pas d'affaires. Ils aiment aussi fréquenter des endroits touristiques et acheter des cadeaux pour leurs proches au Japon.

Deuxième négociation : Plans pour des projets particuliers et propositions de prix

La négociation suivante se déroulera probablement par l'intermédiaire de l'agent (si la traduction est nécessaire), et presque certainement par télécopieur et par téléphone. Des plans de projets particuliers sont envoyés et des propositions de prix complètes, comprenant tous les frais d'expédition et autres frais d'exportation, sont préparées et envoyées au client. Un outil efficace pour venir à bout des objections du client à l'égard du prix a été de proposer des modifications des spécifications ou de la taille du projet afin de réduire le prix global. Cela peut aider les acheteurs à répondre aux exigences de leur marché, et ils seront reconnaissants.

Lorsqu'un prix proposé est accepté, une facture pro forma (ou contrat de vente) est préparée et une lettre de crédit irrévocable est demandée (voir au chapitre 5 le déroulement des événements après la négociation).

Mot de la fin

Nous avons eu quelques malentendus en raison de la barrière des langues, mais rien de très grave. Pour éviter ce problème, notre interprète est toujours présent pendant les séances de négociation.

Ma technique de négociation s'est améliorée par la pratique. Plus j'ai participé à des négociations, plus j'ai acquis de la confiance pour promouvoir mes propres idées et demeurer ferme quant à mes prix et spécifications.

Étude de cas 2

Exportateur de maisons usinées négociant avec des acheteurs étrangers

Compagnie et produit : Cette entreprise exporte des maisons usinées complètes composées, selon les choix du client, d'éléments comme : des fermes préfabriquées et des panneaux muraux isolés; du bois de construction de dimensions courantes et divers contreplaqués; des armoires de cuisine et meubles-lavabos; du revêtement de sol; des portes et des fenêtres; de la quincaillerie et des organes d'assemblage; des outils; des bardeaux; de l'isolant et des pare-vapeur; etc.

Marché d'exportation :

Japon et Russie. La compagnie traite directement avec les constructeurs. Elle évite les agents parce que, pour emprunter les mots de son vice-président, «nous devons parler à des gens qui parlent le langage des constructeurs». Il nous raconte son expérience ci-dessous.

Processus de négociation :

Endroit : Nous négocions là où il le faut. Il n'y a pas de formule ni d'endroit idéal.

Style : Le plus souvent, nos négociations se déroulent au moyen de l'envoi bidirectionnel de télécopies successives, jusqu'à ce que nous parvenions à un accord.

Nous n'avons eu une équipe de négociation qu'une seule fois : nous étions trois, soit notre président, notre vice-président et notre directeur des ventes au Japon; l'équipe de l'acheteur était composée du directeur général et d'un cadre supérieur. Les négociations ont été longues et on a fini par parvenir à un accord après des concessions de part et d'autre.

Principales questions :

Exportateur canadien

- Prix
- Méthode de paiement – standard : un acompte d'un certain pourcentage et le reste par lettre de crédit, ce que la plupart des clients acceptent.
- Attentes de nos clients japonais concernant la livraison. Ils sont reconnus pour commander à la dernière minute et veulent tout TOUT DE SUITE! Nous négocions le délai le plus long possible, étant donné que nos fournisseurs ont besoin de quatre à cinq semaines pour préparer le matériel que nous leur commandons.
- Nos obligations contractuelles, telles que les comprenaient nos clients japonais, nous ont souvent obligés à fournir des matériaux ou de la main-d'oeuvre qui, selon nous, n'étaient pas compris dans le marché original. Cela nous a coûté très cher en temps et en argent et nous avons l'intention de faire très attention dans les négociations futures.

Acheteurs japonais

- Délai de livraison, délai de livraison, délai de livraison
- Prix
- Qualité des produits : ils insistent constamment et déraisonnablement sur «une qualité élevée à faible coût»

Concernant les négociateurs japonais : L'approche japonaise est subtile mais ferme. Si le négociateur croit qu'il doit absolument vous arracher une concession, même si elle est très petite (pour lui permettre de «sauver la face»), vous devez tenir compte de son besoin et trouver une façon de lui accorder la concession.

À mesure que les projets avec le même client se sont multipliés, la confiance entre nous s'est raffermie. Les ventes se font maintenant de façon détendue; elles sont continuelles ou se fondent sur une poignée de main et une feuille de confirmation de la commande par télécopie. En fait, nous acceptons maintenant les commandes verbales de nos clients japonais et nous commençons à les exécuter même avant d'avoir reçu la confirmation de la commande ou même l'acompte. Ce ne serait tellement pas dans les habitudes des Japonais de ne pas respecter un accord verbal. Nous leur faisons personnellement confiance et nous avons été chanceux jusqu'à présent.

Concernant les négociateurs russes : Nos clients russes négocient plus formellement et exigent une approche des affaires plus rigoureuse, avec le sceau de la compagnie sur tous les contrats, les conditions expliquées bien clairement dans le contrat, etc. Forts de notre expérience, nous exigeons le paiement intégral avant même d'affecter des matériaux ou de la main-d'oeuvre à l'exécution de la commande.

Mot de la fin

La connaissance de la langue et du milieu des affaires du client est essentielle pour réussir en exportation. Il faut avoir un membre du personnel qui connaît bien la langue ou employer un très bon interprète.

Les attentes des clients en matière de prix et de livraison sont presque toujours impossibles à satisfaire. Insistez sur des coûts et des délais de livraison réalistes. Par la suite, les clients demandent habituellement des changements des spécifications afin de réduire les coûts.

Le langage de la construction et de l'architecture est compris des constructeurs partout au monde (p. ex., transfert de la charge, pente, lumière, forme, facteurs climatiques, échelle individuelle, etc.), alors il y a un terrain d'entente qui permet d'entamer les négociations.

Le logement canadien à ossature de bois atteint un éventail toujours plus vaste de consommateurs internationaux plus exigeants à mesure que les constructeurs étrangers viennent au Canada en vue d'importer des logements de style canadien. En fait, nous initions

même des constructeurs à la construction en éléments de 2 po x 4 po, nous les aidons à élaborer leurs propres plans architecturaux et à choisir des matériaux complémentaires et nous fournissons même une formation en technique de construction en éléments de 2 po x 4 po.

Étude de cas 3

Fabricant d'un système de scellement négociant avec les distributeurs

Compagnie et produit : Cet exportateur fabrique un système d'imperméabilisation des couvertures et du béton par liquide appliqué à chaud. Il exporte au moins 65 % de sa production.

Marchés d'exportation :

États-Unis (par l'intermédiaire de sa filiale américaine pour répondre à l'exigence «achetez américain»; aussi par l'intermédiaire des agents des fabricants); Royaume-Uni (par une coentreprise); et distributeurs exclusifs en Turquie, en Arabie saoudite, dans les Émirats arabes unis, à Hong Kong (qui vend aussi ses produits en Chine), en Corée du Sud, à Taïwan, à Singapour, en Indonésie, dans les Philippines, à Panama, en Équateur, à Trinité et dans la République dominicaine.

Processus de commercialisation et de négociation

- Exposition aux salons professionnels du bâtiment dans le pays
- Négociation avec divers distributeurs éventuels
- Désignation d'un distributeur
- Signature d'un contrat après une année de vente

Taille des équipes et endroit : Exportateur : une personne, plus l'interprète; acheteur : deux. En Asie, les équipes peuvent comprendre jusqu'à quatre ou cinq personnes. Dans le pays de l'acheteur.

Principales questions :

Exportateur canadien

- Méthode de paiement (facteur le plus important) pour la première commande. On exige que l'acheteur obtienne une lettre de crédit
- Structure de l'entreprise de l'acheteur (A-t-elle les relations et les ressources nécessaires pour promouvoir notre produit?)
- Prix – le moins important

Acheteur étranger

- Répondre aux normes locales – Subir avec succès le test d'assurance de la qualité
- Aide technique et formation sur l'utilisation du produit
- Prix – très important seulement aux États-Unis et en Europe

Mot de la fin

Nous avons un produit concurrentiel que nous commercialisons avec une compagnie associée suisse. Les plus importants problèmes de commercialisation ou de négociation que nous avons rencontrés sont : **aux États-Unis** – le programme «achetez américain » (solution : établissement d'une filiale américaine) et prix; **en Europe** – satisfaction des normes locales et prix; **En Amérique du Sud** – le besoin d'avoir un personnel de vente parlant l'espagnol; à **Hong Kong et sur les grands marchés asiatiques** – la nécessité d'établir des relations personnelles, de répondre rapidement aux télécopies et de faire homologuer le produit.

Étude de cas 4

Entreprise de technologie du bâtiment négociant pour établir des coentreprises

Compagnie et produit : Cet exportateur transfert des technologies et du savoir-faire pour la fabrication de machines à profiler et de tables gabarit automatiques pour la production de panneaux de construction légers en acier galvanisé, porteurs et non porteurs.

Elle a réussi dans la région difficile qu'est l'Europe centrale et orientale en négociant un certain nombre de coentreprises avec des associés locaux et en établissant des alliances stratégiques avec des constructeurs, des promoteurs et des sociétés d'hypothèque. L'entreprise aide aussi à négocier l'entrée de compagnies de construction canadiennes dans cette région du monde et est en voie d'établir un consortium de fabricants de matériaux de construction à Toronto en vue de l'exportation vers l'Europe.

Marchés d'exportation

Europe centrale et orientale, surtout la République tchèque (par les coentreprises); Malaisie, par l'intermédiaire d'une filiale.

Comment abordez-vous les négociations de coentreprises?

Pour cette compagnie, la négociation fait partie intégrante du processus à long terme d'établissement de coentreprises qui comprend le transfert technologique, la formation du personnel local et la promotion de l'acceptation du produit sur le marché. Le président de la compagnie offre les conseils suivants sur la négociation en vue de l'établissement de coentreprises dans cette région du monde :

- ayez le portefeuille bien garni;
- concernant le coentrepreneur local : cherchez un entrepreneur dont l'entreprise a à peu près la même taille que la vôtre, qui a déjà fait partie d'une coentreprise ou qui est disposé à n'être payé qu'après la réalisation du projet;
- faire nord-américaniser les états financiers de l'associé local et en établir la valeur en fonction des mouvements de trésorerie et de l'actif;
- créez la coentreprise, puis travaillez ensemble pour déterminer les besoins financiers pour l'achat de technologie et de produits canadiens; et
- assurez toujours le suivi et prenez toujours des notes.

Quel que soit le service, la marchandise ou la technologie que la coentreprise en Europe centrale et orientale a été créée pour produire, il doit présenter des possibilités d'exportation vers un marché occidental.

Principales questions :

Exportateur canadien

- Bureaucratie, au Canada et à l'étranger
- Manque d'aide financière pour les petites et moyennes entreprises (Ontario)
- Mesures : tous les produits en acier sont mesurés au poids, et non pas par leur longueur ou leur surface
- Les personnes formées sous les anciens régimes en Europe centrale et orientale ne changeront pas et sont offensées par les nouvelles idées ou la philosophie d'entreprise occidentale
- On croit dans cette région que l'associé canadien doit contribuer tout l'argent et le savoir-faire et toute la technologie, alors que l'Europe centrale et orientale fournit l'équipement et la main-d'oeuvre pour créer la coentreprise. Ce partage des responsabilités et de la propriété ne fonctionne jamais : le Canadien perd toujours la maîtrise, puis son argent.

Coentrepreneur

- Europe de l'Est : Conscience du manque d'expérience de la conduite des affaires en Occident, par exemple, au niveau des ventes, de la commercialisation, de la comptabilité générale, de la prévision et de l'établissement des coûts.
- Gens d'affaires occidentaux : manque de connaissances des possibilités en Europe orientale; inquiétude concernant la sécurité, le manque de services, l'absence d'un milieu des affaires et le soutien.

Processus d'établissement d'une coentreprise pour la fabrication de produits de construction résidentielle en Europe centrale et orientale

Transférez la technologie et le savoir-faire pour permettre au marché local de diriger l'entreprise. Le produit doit être exportable vers un marché occidental. Voici la séquence à suivre : négocier la formation de la coentreprise; établir le prototype; obtenir le financement collectivement (non pas seulement de la partie canadienne); assurer la formation; et enfin, livrer le produit sur le marché.

Établissez des rapports avec les banques locales. La lenteur de l'approbation des prêts hypothécaires retarde les consommateurs, alors que les banques n'ont pas les moyens de financer la construction à l'aide de crédit-relais pour des périodes d'un an ou plus (le délai moyen de construction d'une maison traditionnelle dans cette région du monde).

Créez des alliances avec les promoteurs résidentiels locaux, érigez une maison témoin de style canadien servant aussi de bureau des ventes et employez des vendeurs locaux. Ils sont le mieux en mesure de surmonter la résistance du consommateur local aux modèles de logements de style canadien en leur montrant et en leur expliquant les avantages et les facteurs économiques : économie initiale et à long terme, rapidité de la construction, confort, espace habitable plus grand.

Mot de la fin

Les habitants de l'Europe de l'Est sont des négociateurs futés qui vous proposeront toujours en premier lieu de contribuer l'argent et la technologie alors qu'ils fourniront l'emplacement et la main-d'oeuvre. Tel qu'indiqué ci-dessus, cela ne fonctionne jamais. Mais ils apprécient un engagement à long terme honnête à l'égard du marché. D'après mon expérience, cela prend sept ans.

Étude de cas 5

Architecte négociant pour exporter des services

Compagnie et produit : Cet exportateur est un architecte qui se spécialise dans la conception de logements. L'exportation de services diffère de la vente d'un produit; il y a suffisamment d'aspects uniques dans ce cas pour que nous laissions simplement l'exportateur raconter ce qui s'est passé. Dans ce cas, la clé de la réussite en exportation a été l'établissement de rapports personnels et d'une confiance mutuelle.

Marché d'exportation :
La Russie.

Premiers contacts

Une invitation à fournir des services architecturaux à une entreprise ou à un individu à l'étranger découle habituellement de rapports personnels directs entre les parties ou avec un intermédiaire, comme un organisme gouvernemental ou une société commerciale déjà sur le marché étranger. Dans mon cas, j'ai été présenté à mon client éventuel, un constructeur russe de Moscou, en participant à un programme d'échange de formation en gestion parrainé par les gouvernements russe et canadien.

Le constructeur russe voulait en apprendre davantage sur l'industrie canadienne de la construction domiciliaire et est venu au Canada pour voir notre technologie de construction à ossature de bois de renommée mondiale. Je me spécialise en conception d'habitations. Grâce à mes relations dans l'industrie, j'ai pu présenter le constructeur à des chefs de file de différents secteurs de l'industrie du logement. Sur une période de huit semaines, le constructeur a rencontré des architectes, des constructeurs, un avocat, un agent immobilier, des promoteurs, des fabricants, des éducateurs et des fonctionnaires. Pendant cette période, je l'ai présenté à un petit constructeur local qui a plus tard créé une compagnie avec le Russe pour exporter des marchandises canadiennes et fournir une formation aux ouvriers spécialisés russes.

Le constructeur russe et moi avons continué à communiquer par téléphone pendant plusieurs mois. Il m'a par la suite invité à me rendre à Moscou pour former les cadres supérieurs de sa compagnie aux éléments fondamentaux de la technologie de la construction à ossature de bois. Je suis alors devenu un exportateur de technologie et un enseignant.

Négociation des contrats

D'autres discussions après le premier voyage ont mené à une deuxième visite, cette fois-ci pour rencontrer d'éventuels acheteurs russes de maisons. Un élément fort de la visite a été un voyage de cinq jours dans une république voisine pour rencontrer des hauts fonctionnaires qui s'occupaient d'urbanisme et d'architecture. À Moscou, mes associés canadiens établissaient rapidement une scierie et une usine de fabrication de portes et fenêtres. Mon rôle évoluait constamment pour répondre au besoin du moment. J'ai été professeur, urbaniste, architecte, technologue et gestionnaire de projet.

J'ai quitté Moscou avec deux commissions et beaucoup de perspectives. Nous avons échangé des projets de contrats et négocié les termes d'accords pour finir par établir un contrat de conception-construction que mon client offrirait à ses clients russes. Avec cette forme d'accord, je n'ai pas eu à ouvrir un bureau en Russie. Mon client s'occupait de toutes les questions juridiques et contractuelles.

Nous avons eu de graves problèmes de communication dès le départ. Nous avons rapidement découvert que les services de messagerie commerciaux, les services postaux russes et le courrier électronique étaient coûteux, peu fiables et erratiques. Nous avons donc opté pour les communications téléphoniques et par télécopieur. Souvent, des personnes voyageant entre les deux pays étaient chargées de transporter les documents importants.

Pour obtenir de l'information essentielle des clients de mon client, j'ai élaboré un questionnaire, qui a été traduit en russe et que les clients remplissaient pendant une entrevue avec le personnel de mon client, après qu'ils aient payé une somme à titre d'acompte pour mes services. Il s'agissait de six pages de questions détaillées sur tous les aspects de la conception de la maison, y compris les désirs personnels et les questions émotionnelles. Le travail de conception était reproduit à l'ordinateur et télécopié à mon client, qui rencontrait ses clients pour discuter de leur réaction. On recommençait le processus plusieurs fois afin de parvenir à une approbation.

Pendant mon troisième voyage, j'ai rencontré les clients de mon client pour ajouter une touche personnelle à nos rapports et terminer les discussions sur la conception. Mes associés canadiens sont venus en Russie pour former les travailleurs russes afin qu'ils deviennent de nouveaux monteurs de charpente et ouvriers spécialisés. Nous avons utilisé nos premières maisons pour la formation. Des outils et certains matériaux de construction ont été expédiés du Canada au chantier de la compagnie russe.

C'est mon client qui s'est occupé de toutes les questions juridiques et d'approbation, étant donné qu'il était bien mieux placé que moi pour traiter avec les autorités. Les lois et règlements régissant les activités économiques en Russie sont instables et changent constamment; à l'heure actuelle, le gouvernement enlève et démantèle les anciennes structures administratives, mais il ne les remplace pas par des mécanismes de rechange efficaces. Il est recommandé d'obtenir des conseils juridiques et comptables avant de conclure des marchés avec les Russes.

Mes contrats étaient conventionnels, selon les normes canadiennes, se fondant sur des taux horaires, plus les dépenses. Il est parfois possible d'obtenir une somme versée en acompte avant le début des travaux pour payer les frais de voyage immédiats et se prémunir contre la possibilité que le client ne puisse pas faire un paiement en temps voulu. Le paiement était difficile : l'argent était télégraphié d'une banque de Moscou, une des rares qui faisaient des affaires avec les banques canadiennes, après quoi l'argent passait par l'Estonie, Londres, New York et Toronto! Il y a des lois protégeant le droit d'auteur en Russie, mais leur application par recours juridique est difficile, coûteuse et prend beaucoup de temps. Il est recommandé d'inclure dans les contrats une clause prévoyant l'arbitrage international (selon les règles de l'ONU).

Mot de la fin

La patience et la souplesse sont des traits de caractère essentiels pour travailler à l'étranger; les différences culturelles et les problèmes linguistiques sont inévitables et vous obligent à faire preuve de beaucoup de diplomatie.

4. Comment les acheteurs de diverses cultures négocient

Ce chapitre ne donne qu'un bref aperçu des façons dont on aborde la négociation dans quelques régions et pays. Pour plus d'information, voir le *Guide de l'exportateur* portant sur le pays préparé par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), l'entrée en direct du *CIA Handbook* pour le pays, l'entrée du ministère du commerce des États-Unis pour le pays, d'autres ressources en bibliothèque et en direct, les périodiques énumérés dans le guide de la SCHL intitulé *Comment évaluer les acheteurs éventuels* ainsi que la bibliographie commentée et les sites Internet indiqués dans ce guide. À partir de ce que vous trouvez, vous devriez poursuivre votre propre recherche approfondie sur des sujets particuliers ou des segments de marché en recourant aux bibliothèques et aux sites Web spécialisés.

Utilisez les rapports multiculturels du Canada

Des ressources importantes mais rarement utilisées sont les associations commerciales canadiennes fondées par des gens d'affaires canadiens pour favoriser le commerce avec de nombreux pays et de nombreuses régions du monde. Le Canada est un pays multiculturel qui compte beaucoup de gens d'affaires qui seraient heureux de répondre à vos questions sur la culture et les pratiques commerciales de leur pays (voir au chapitre 7 l'entrée du Patrimoine canadien sur *Le multiculturalisme, une bonne affaire : Répertoire à l'intention des gens d'affaires*).

Négocier à partir d'une chambre d'hôtel

Négocier dans le pays de l'acheteur étranger peut mettre les exportateurs canadiens dans une position réellement désavantageuse, mais ils peuvent surmonter cette difficulté s'ils se préparent. Deux facteurs sont de première importance : le fait matériel que sont le voyage, la nourriture et le logement; et ce qu'un spécialiste a appelé le choc de la pratique des affaires.

«Cela se produit lorsque la femme ou l'homme d'affaires canadien arrive à l'hôtel dans une ville étrangère et se rend compte que le téléphone ne fonctionne pas, que les rues sont sales, que les villes sont remplies d'immeubles qui tombent en ruine et de mendiants. Après des semaines de négociation, se sentant seul et frustré, la femme ou l'homme d'affaires se demande si ce «oui» de l'acheteur étranger voulait réellement dire «peut-être» ou si la signature du contrat marque la fin ou le début des «vraies» négociations. Une autre question angoissante lui vient à l'esprit pendant qu'il tourne et se retourne dans sont lit la nuit : Quand un cadeau devient-il un pot-de-vin?» (Navin Parekh, cité dans l'*Ottawa Citizen*, le 10 mars 1997, page C1-2, «*Corporate Culture Shock*» par Juliet O'Neill.)

Ces problèmes sont très réels. Pour surmonter ce que Gavin Kennedy appelle «la solitude du négociateur loin de chez lui» (voir le chapitre 7), vous devriez réserver une chambre dans le meilleur hôtel, dormir suffisamment, éviter les mets exotiques et ne pas boire de façon excessive ou même ne pas boire du tout lorsque vous fréquenterez votre homologue, ce que vous aurez à faire souvent. Quant au choc culturel, vous devez simplement accepter les gens du pays comme ils sont, c'est-à-dire «accepter les différences, adapter vos attitudes et vous concentrer sur ce que vous avez à faire» (voir N. Parekh ci-dessus).

Lorsque vous visitez les acheteurs, vous devez vous rappeler que vous êtes un étranger pour eux; c'est vous qui avez les habitudes et les points de vue étranges; c'est vous qui représentez l'inconnu parmi eux et c'est vous qui êtes l'exception. Toutefois, une partie de la décision de devenir un exportateur est liée à l'attrait des expériences nouvelles, de la rencontre de nouvelles personnes et des nouveaux défis à relever.

Les méthodes de négociation dans certaines régions géographiques

Aux États-Unis

L'acheteur américain vous considère non pas comme un exportateur étranger, mais comme un fournisseur local de logement. C'est le facteur le plus important dans les négociations avec les acheteurs des États-Unis, notre plus grand marché d'exportation.

Les acheteurs américains veulent un prix concurrentiel, une qualité supérieure et une livraison à temps. Ils sont habitués à un service rapide et efficient, sont très exigeants, achètent habituellement FOB États-Unis et s'attendent donc à payer tous les frais de transport et d'assurance, les droits de douane et les taxes à l'importation, le cas échéant.

Toutes ces choses sont négociables : le point clé dont il faut se rappeler, c'est que les Américains adorent l'art de négocier et se prêtent donc avec plaisir au marchandage. Toutefois, ils n'ont pas la patience de certaines cultures commerçantes, alors si vous adoptez une méthode de négociation patiente, vous pouvez marchander avec eux et gagner. Assurez-vous de faire pencher la balance du pouvoir en votre faveur. Les Américains sont reconnus pour leurs tactiques de négociation «à la bulldozer».

Toutefois, souvenez-vous que la tradition fondamentale de la négociation sur ce continent est du type où toutes les parties sont gagnantes, alors les parties auront tendance à régler les questions au moyen de la technique de la résolution de problèmes.

En Europe

Lorsque vous abordez le marché européen, vous devez respecter les caractéristiques nationales individuelles de chaque pays. Par exemple, la négociation en France sera différente de la négociation dans l'Allemagne hautement organisée; le négociateur italien s'attendra à une approche plus personnelle, alors que les acheteurs du Royaume-Uni pourraient être habitués

aux pratiques commerciales nord-américaines. Les Européens font aussi partie des nations qui négocient selon le principe de la résolution de problèmes, alors la plupart des questions pourront être réglées de cette façon. Toutefois, ils peuvent être des négociateurs redoutables et ils luttent dur et longtemps pour obtenir de bas prix. Un grand nombre de ces pays sont eux-mêmes d'importants producteurs et exportateurs de technologie de construction résidentielle, de sorte que pour obtenir votre prix, votre produit doit non seulement être concurrentiel, mais aussi de très grande qualité.

Au Japon

Pour réussir au Japon, vous devez offrir un produit de qualité supérieure et le distribuer de la façon traditionnelle, c'est-à-dire par l'intermédiaire des maisons de commerce japonaises. Comme nous l'avons vu dans la première étude de cas, ces agents vous inviteront même à participer à d'importants salons professionnels au Japon et paieront vos dépenses pour que vous le fassiez.

Bien sûr, tel qu'indiqué dans cette même étude de cas, le produit doit offrir une technologie unique et être adapté aux besoins particuliers du consommateur japonais de logement.

Les Japonais sont des négociateurs inflexibles. Leur tradition n'est pas celle de la résolution de problèmes : ils marchandent longtemps et avec ténacité. Un auteur a décrit leur style comme un «code». Il l'a étudié et en offre une description ainsi que certaines leçons pour les négociateurs.

Le «code» japonais

Selon Julian Gresser, le système de négociation japonais est un «code» tacite comprenant entre cinquante et cent tactiques de négociation organisées en un système cohérent. D'après Gresser, qui est un avocat et spécialiste de la gestion japonaise, c'est probablement ce qui fait que les Japonais sont les négociateurs les plus raffinés du monde. Toutefois, encore selon Gresser, cette même méthode de négociation est utilisée dans de nombreux autres pays, y compris la Chine, la Corée et toute l'Asie du sud-est, ainsi qu'en Russie, dans l'ancienne Union soviétique et dans les pays de l'Europe centrale et orientale (voir son article sur le site Web Strategis d'Industrie Canada, «What You Can Learn from Japanese Negotiation», Sites Internet commentés).

Voici quelques principes de négociation se fondant sur le «code» :

- **Jouer le jeu dès le départ** : La négociation commence dès le premier dîner avec votre antagoniste pour discuter d'un marché possible. Cette concentration constante sur les affaires est un défi émotionnel pour les Canadiens qui sont habitués à séparer leur «travail» de leur «vraie vie». Selon le code japonais, il s'agit d'une distinction artificielle : rien n'est plus «vrai» que le marché. Vous devez vous concentrer sur lui totalement si vous voulez venir à bout de votre antagoniste.

- **Comprenez le principe du «besoin»** : Le «besoin» correspond à un besoin de base : air, eau, nourriture et sommeil. Conclure la vente à l'exportation pourrait être souhaitable et pourrait vous rendre plus riche, mais vous ne mourrez pas sans elle. Ce principe est le même que le principe occidental : soyez prêt à vous éloigner de la table de négociation si cela est nécessaire. Le système japonais a une série de techniques visant à créer l'illusion que vous avez désespérément besoin du contrat. Si vous vous y laissez prendre et que vous commencez à vous sentir anxieux, vous commencerez à perdre votre concentration et vous finirez par perdre les négociations.

- **Attention à votre argent** : Notez avec précision le temps, l'argent et les autres ressources que vous consacrez au processus de négociation. Le système japonais se spécialise dans la création de retards et d'arrêts des négociations pour vous faire perdre du temps et de l'argent dans une tentative pour vous abattre et vous faire faire des concessions que vous ne feriez pas autrement.

- **Ne faites affaire qu'avec les décideurs** : Insistez sur ce point, faute de quoi vous passerez du temps avec ceux qui n'ont aucun pouvoir pour conclure le marché.

- **Éliminez les hypothèses et les attentes** : Ne supposez pas qu'une fois l'accord signé, «ça y est». Un accord signé n'a pas la même signification que dans l'Ouest. Ne faites pas confiance à votre antagoniste avant d'avoir satisfait les besoins du client.

- **Créez et formez une équipe de négociation pour vous protéger** : Elle devrait protéger vos ressources (temps, énergie, créativité) et se concentrer sur la satisfaction des besoins de l'autre partie.

- **Ne soyez pas découragé par un refus** : Un «non» japonais n'est pas un «non» définitif. Tirez la leçon de vos erreurs et vous transformerez le «non» en «oui».

- **Laissez l'autre partie découvrir ce que vous voulez** : Les Nord-Américains croient que la négociation consiste à dire. Mais l'art de la négociation, c'est permettre aux avantages de votre partie d'émerger.

En Corée du Sud

Le site Web Strategis d'Industrie Canada offre de l'information en direct sur l'exportation vers la Corée du Sud. Entre autres, on note que les Coréens peuvent être des négociateurs impitoyables et rusés, qui marchandent ferme même avec des fournisseurs de longue date. Ils ont besoin de sentir qu'ils ont «gagné» les négociations sur le prix. Il est absolument inutile de leur dire que vous ne pouvez pas baisser votre prix sans éliminer votre marge bénéficiaire, parce que c'est une pratique standard en Corée d'exécuter les contrats initiaux à perte afin de prendre pied sur le marché.

Les Coréens peuvent négocier même après la signature du contrat. Les négociations ne sont pas terminées avant que les chèques soient signés. Il y a toujours des négociations difficiles et intenses à l'égard du prix et la meilleure approche consiste à fixer le prix de votre produit à un niveau suffisamment élevé pour que vous ayez une certaine marge pour offrir des concessions apparentes sans nuire à la rentabilité du marché.

En Chine

Le site Web Strategis donne beaucoup d'information sur la négociation avec les acheteurs chinois. Eux aussi sont des négociateurs inflexibles ayant un «code» semblable à celui des Japonais. Les exportateurs canadiens indiquent que les négociateurs chinois :

- prennent beaucoup de temps avant de conclure un accord;
- reviennent constamment sur leurs décisions antérieures;
- cachent leurs difficultés, comme un manque de devises étrangères, jusqu'à un stade avancé des négociations; et
- utilisent des négociateurs qui n'ont pas de pouvoir décisionnel.

Par ailleurs, les négociateurs chinois indiquent que les compagnies canadiennes :

- sont rarement bien préparées pour faire des affaires en Chine;
- ne comprennent pas que les avantages pour les Chinois doivent être évidents;
- laissent à désirer en ce qui a trait à l'établissement de rapports à long terme et d'un climat de confiance; et
- sont mal organisées et se font souvent la concurrence entre elles.

Dans les pays arabes

Dans les pays arabes, les négociations sont souvent combinées aux activités sociales. Souvent, il y a un processus de négociation officiel, mais les véritables pourparlers, et souvent la conclusion même du marché, ont lieu pendant les loisirs. Le processus social est aussi important que le processus de négociation.

Un autre aspect de la négociation avec les Arabes est lié à l'importance des relations personnelles. À moins que vous ne deveniez ami avec l'acheteur, vous aurez de la difficulté à faire affaire dans un pays de culture arabe. La personnalité, la famille et les antécédents sont d'une suprême importance : par exemple, négocier avec le fils d'un important homme d'affaires dans un pays arabe pourrait être encore plus profitable que de négocier avec son directeur général : le fils est un membre de la famille.

Pendant les négociations, les Arabes aiment les séances plus longues et moins officielles; ils ont tendance à faire de longues déclarations philosophiques. Écoutez-les attentivement : elles sont souvent aussi importantes pour eux que les enjeux économiques et techniques du projet.

En Inde

Il y a un énorme manque d'information culturelle au Canada concernant l'Inde, qui est un autre endroit où les relations et la famille sont très importantes. Un calendrier de négociation serré peut être ruiné par la maladie d'un membre de la famille ou une fête religieuse. Contrairement aux Occidentaux qui sont toujours pressés, le temps n'est pas considéré comme une denrée en Inde. Les négociateurs indiens ont une attitude décontractée face au temps qui peut devenir exaspérante pour les Canadiens. Prenez le temps d'établir de bons rapports avec votre homologue indien et les négociations iront de soi.

5. Les contrats d'exportation

Dans ce chapitre, nous traitons brièvement des documents juridiques établis par l'avocat de l'exportateur canadien et l'acheteur étranger après qu'ils sont parvenus à un accord négocié. Évidemment, le document juridique est le contrat de vente à l'exportation qui régit les transactions décrites dans les études de cas 1 et 2 au chapitre 3.

L'étude de cas 3 se fonde sur un contrat de vente d'un type différent, le contrat de distribution exclusive, qui donne à un distributeur étranger le droit de vendre le produit d'un exportateur canadien dans son pays.

L'étude de cas 4 concerne un type de contrat plus complexe. Il définit les rapports à long terme entre deux compagnies, soit celle de l'exportateur canadien et celle de l'acheteur étranger, qui conviennent d'établir une coentreprise dans le pays de l'acheteur à laquelle l'exportateur canadien transférera son savoir-faire et sa technologie aux fins de la fabrication et de la commercialisation d'un produit par l'intermédiaire d'une coentreprise dont les deux parties bénéficieront. L'étude de cas 5 porte sur le contrat négocié par un architecte canadien fournissant des services en Russie.

Les études de cas 4 et 5 sont importantes moins pour les accords juridiques que pour la confiance personnelle qui a d'abord été établie et qui permet ensuite de rédiger et d'exécuter le contrat. C'est pourquoi les documents juridiques ne seront pas décrits ici, bien que pour l'étude de cas 5 en particulier, beaucoup de documentation juridique ait été incluse dans le chapitre 3.

Le contrat de vente

C'est à la fois le plus simple et le plus important de tous les contrats. En fin de compte, il est établi localement et est donc assujetti aux lois locales. Au Canada, on peut l'établir en vertu du code civil (au Québec) ou du common law (dans le Canada anglais) et il est assujetti aux lois fédérales et provinciales, ce qui peut être déroutant pour votre acheteur.

Le contrat de vente est également régi par la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises, en vigueur depuis le 1er janvier 1988 et qui, bien qu'elle n'ait pas été ratifiée par toutes les nations, est reconnue par beaucoup d'autres, dont le Canada, les États-Unis, les nations occidentales industrialisées et la Chine. Fondée essentiellement sur les principes du common law britannique, la Convention comporte aussi des éléments du American Uniform Commercial Code, du code civil français et d'autres traditions juridiques.

Les détails de votre contrat comprendront les enjeux négociés, comme le prix, le calendrier de livraison, les spécifications de l'ensemble précis de produits de construction résidentielle, etc. Votre avocat rédigera le contrat pour refléter précisément les conditions dont vous et votre acheteur aurez convenu. Nous avons inclus les clauses et inclusions standard à la fin de ce chapitre.

La distribution exclusive

Il y a beaucoup de façons de commercialiser les produits de construction résidentielle à l'étranger. Chacune comporte des avantages et des inconvénients. Le bon choix dépend habituellement des objectifs commerciaux de l'exportateur, de ses moyens financiers et, plus souvent qu'autrement, du droit commercial sur le marché cible.

Pour l'exportateur de l'étude de cas 3, ces moyens comprennent une coentreprise au Royaume-Uni, une filiale en propriété exclusive ainsi que des agents des fabricants aux États-Unis (pour satisfaire à l'exigence «achetez américain») et treize ententes de distribution exclusive dans un groupe diversifié de pays allant de la Turquie à l'Arabie saoudite en passant par la Corée du Sud, le Taïwan et la République dominicaine.

Le contrat de distribution exclusive donne au distributeur le droit de vendre le produit dans une partie ou la totalité du territoire en question. Le contrat est accordé après une période probatoire d'un an pendant laquelle l'exportateur ne fait que vendre le produit au distributeur exclusif éventuel en vertu d'un simple contrat d'exportation. À la fin de l'année, on lui accorde le contrat de distribution exclusive, ce qui correspond essentiellement à un monopole de la vente du produit dans ce pays. La méthode élaborée par l'exportateur est simple :

- Exposition aux salons professionnels du bâtiment du pays
- Négociation avec divers distributeurs éventuels
- Nomination d'un distributeur
- Signature d'un contrat de distribution exclusive après une année de vente

La coentreprise et les contrats de services architecturaux

On traite de ces rapports commerciaux plus complexes dans les études de cas même au chapitre 3.

Brève liste de contrôle relative aux contrats

- Assurez-vous de savoir comment vous allez financer la transaction d'exportation.

- Quelle est la date d'entrée en vigueur du contrat? Si vous avez négocié le paiement par lettre de crédit irrévocable, c'est à ce moment que le délai commence à s'écouler (pour plus d'information sur le financement et les opérations de crédit documentaire, consultez le guide intitulé *Documentation financière en vue de l'exportation*).

- Connaissez les conséquences de chaque clause dont vous convenez en signant le document. Demandez toujours à votre avocat spécialisé en exportation d'examiner le contrat de vente avant que vous le signiez.

Le déroulement des événements depuis la proposition de prix jusqu'à l'exécution du contrat

La proposition de prix

Lorsque vous êtes satisfait de la réaction de l'acheteur au produit initial, préparez une proposition de prix (facture pro forma) se fondant sur la manifestation d'intérêt. L'exactitude et l'attention apportées au détail sont essentielles parce que la proposition de prix est la première partie du contrat. Si la proposition de prix est acceptée dans le délai précisé et sans réserves, elle devient un contrat obligatoire. Il faut absolument que la proposition de prix définitive soit claire et sans ambiguïté sur tous les points essentiels. En plus, elle doit contenir toutes les clauses juridiques nécessaires pour assurer votre protection. Votre conseiller juridique pourra vous aider à cet égard.

Liste de contrôle de la proposition de prix

- Indiquez vos conditions habituelles. Précisez que les lois du Canada et de votre province s'appliquent.

- Utilisez le système métrique pour tous les poids, mesures et caractéristiques techniques. Presque tous les pays du monde, avec l'exception notable des États-Unis, utilisent le système métrique, ou SI (Système International) pour faire le commerce des produits de construction résidentielle.

- Spécifiez les caractéristiques techniques et normes qui seront utilisées pour l'opération. Lorsque cela s'applique, précisez que les normes internationales devront être respectées.

- Définissez clairement ce que le prix englobe : à l'usine, FOB à l'usine, CIF, etc. Utilisez les Incoterms (les termes du commerce) tels que définis dans la publication *Incoterms 1990* (voir le chapitre 7 ainsi que le chapitre 6) de la Chambre de Commerce Internationale (CCI)

- Stipulez clairement le délai d'acceptation de la proposition de prix. Selon les circonstances, il ne devrait pas être de beaucoup supérieur à une semaine.

- Précisez votre méthode de paiement préférée : lettre de crédit irrévocable confirmée par votre banque avec traite à vue (pour plus d'information sur les lettres de crédit, consultez le guide intitulé *Documentation financière en vue de l'exportation*).

- Indiquez clairement que l'expédition se fera «FOB à notre usine» et en fonction des disponibilités. Ne mentionnez pas de date de livraison. Il vous reste à négocier avec votre acheteur la question de la propriété des marchandises pendant l'expédition et à déterminer qui sera responsable des frais de transport et de la sécurité des marchandises pendant le transport. À remarquer que cet Incoterm est utilisé différemment en Amérique du Nord : FOB à notre usine (Amérique du Nord) = à l'usine (dans le reste du monde) (voir le chapitre 6).

- Inscrivez «S.E.O.» (sauf erreurs et omissions qu'on suppose corrigées, incluses et notées) au bas de la proposition de prix.

- Définissez clairement les spécifications pour l'emballage et l'étiquetage, y compris les exigences en matière de langue.

- Demandez à votre conseiller juridique de rédiger et d'inclure des clauses de protection dans la proposition de prix. Elles comprendront des clauses sur les lois applicables en cas de différend (celles du Canada et de votre province), l'emplacement de la cour d'arbitrage en cas de différend, etc.

- Envoyez votre proposition de prix par télécopieur et par messager.

- Faites le nécessaire pour obtenir un financement provisoire, si cela est nécessaire, par l'intermédiaire de la banque, de la Société pour l'expansion des exportations,de la Banque de développement, de la CCC ou d'un autre organisme financier.

Après la négociation : Rédaction du contrat

Assurez-vous que le contrat correspond en tous points à la proposition de prix acceptée, ce qui comprend la quantité et le type des marchandises qui seront vendues, avec leurs caractéristiques techniques exactes, les instructions pour l'emballage et l'étiquetage, le prix et les modalités de paiement, tous les documents requis, y compris le numéro du permis d'importation (du pays de votre acheteur), la Déclaration d'exportation B13 de Revenu Canada (Douanes et Accises), ainsi que la date à laquelle les marchandises doivent être expédiées. En plus,

- Conservez la lettre de transmission par télécopieur et la copie papier de la lettre envoyée par la poste.

- Établissez des renvois entre le contrat et la proposition de prix.

- Prenez immédiatement les dispositions nécessaires à l'expédition et au transport (s'il s'agit d'une de vos responsabilités en vertu du contrat).

- Ouvrez un dossier pour chaque expédition. Il doit comprendre : tous les documents requis avant l'expédition, la manifestation d'intérêt, le questionnaire de présélection, la proposition de prix, le contrat et toute la correspondance ultérieure et pertinente.

- Le dossier doit aussi contenir les documents d'exportation : le connaissement, le certificat d'assurance, les déclarations des douanes canadiennes, le certificat d'origine, les factures consulaires (si elles sont exigées) et votre(vos) facture(s) commerciale(s).

L'exécution du contrat

- Lorsque vous aurez reçu votre contrat revêtu de la signature et du sceau de l'acheteur, demandez un dépôt initial par virement télégraphique, s'il s'agit de la procédure convenue. En même temps, votre acheteur ordonnera à sa banque d'établir une lettre de crédit irrévocable en votre faveur.

- Assurez-vous du prix, de la qualité, de la quantité et des caractéristiques techniques des marchandises du chargement. Assurez-vous aussi que l'emballage et l'étiquetage répondent aux exigences linguistiques et autres précisées dans le contrat, et coordonnez l'emballage supplémentaire (si nécessaire et si cela fait partie de vos obligations contractuelles) et l'expédition avec les transitaires.

- Si le terme est «FOB à notre usine», envoyez immédiatement le connaissement, le bordereau d'expédition, la facture commerciale et les autres documents convenus à la banque pour obtenir le paiement autorisé en vertu de la lettre de crédit.

- Ordonnez à votre banque d'émettre une traite à vue payable à même votre lettre de crédit, conformément aux modalités du contrat. Cela permet de vous assurer que l'acheteur paiera le transitaire pour l'arrimage des marchandises au cas où des problèmes d'expédition ou d'amarrage entraîneraient des retards dans l'expédition ou des surestaries.

Des clauses juridiques à inclure dans le contrat

Votre avocat négociera l'inclusion, dans le contrat de vente à l'exportation, des clauses suivantes et d'autres, selon vos circonstances particulières, afin de vous protéger :

1) Cet accord sera régi et interprété en conformité avec les lois de la province de (selon le cas) et du Canada.

2. En cas de différend, les parties acceptent irrévocablement de soumettre le différend à la conciliation et à l'arbitrage par les arbitres nommés en conformité avec les Règlements de conciliation et d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale et de ne pas recourir à un tribunal sauf pour mettre à exécution la décision arbitrale. L'arbitrage se déroulera dans la ville de (préciser ici et en convenir à l'avance). Chacune des parties convient de respecter l'acceptation judiciaire de la décision des arbitres.

3. Cet accord entre X au Canada et Y au (pays étranger) constitue un accord international qui assujettit X et Y aux obligations à l'égard de l'autre que créent la bonne foi et la confiance qui sont essentielles aux marchés internationaux.

Cet accord est assujetti à la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises.

6. Incoterms

Les termes commerciaux internationaux (Incoterms) sont les conditions négociables, c'est-à-dire les droits et les obligations du vendeur (ou de l'exportateur) et de l'acheteur (ou de l'importateur), dans lesquelles les marchandises sont livrées. Ils doivent toujours préciser un port d'embarquement et une destination.

Ces termes ont été établis par la Chambre de Commerce Internationale (CCI), une organisation commerciale internationale créée à Paris en 1910 et ayant des bureaux dans 59 pays. Les Incoterms visent à normaliser l'interprétation des principaux termes commerciaux par les acheteurs et les vendeurs partout au monde. On les utilise dans les contrats internationaux pour éliminer les différences d'interprétation. Les Incoterms définissent les obligations de l'exportateur canadien et ceux de son acheteur étranger, représentent des coûts et des responsabilités réels et, par conséquent, doivent être parfaitement bien compris et inclus dans le processus de négociation. Les Incoterms sont acceptés par toutes les grandes institutions financières du monde. Ils font partie intégrante de tout contrat de vente internationale, qui doit mentionner explicitement le document de la CCI faisant autorité : *Incoterms 1990* (publication no 460 de la CCI) et le *Guide des Incoterms 1990* (publication no 461 de la CCI).

Les Incoterms sont regroupés en quatre catégories :

Les termes C, en vertu desquels l'exportateur doit conclure le contrat de transport, mais sans assumer le risque de perte ou de dommage que peut subir la marchandise ni les frais supplémentaires attribuables à des événements se produisant après le chargement ou l'expédition;

Les termes D, qui laissent à la charge de l'exportateur tous les coûts et risques qu'entraîne l'acheminement des marchandises jusqu'au pays de l'acheteur;

Les termes E, en vertu desquels l'exportateur met les marchandises à la disposition de l'acheteur dans les locaux même de l'exportateur; et

Les termes F, où l'exportateur est appelé à remettre les marchandises à un transporteur désigné par l'acheteur.

Nous définissons ci-dessous, en ordre alphabétique, quelques-uns des termes dont l'usage est le plus répandu. On trouvera des explications et des définitions plus détaillées dans les publications mentionnées ci-dessus. Ces termes sont importants parce que 1) ils décrivent de façon détaillée les responsabilités respectives de l'acheteur et du vendeur; et 2) l'acheteur et le vendeur peuvent s'en remettre aux Incoterms 1990 comme norme reconnue internationalement pour les termes du commerce.

CFR = Coût et fret (... port de destination convenu)

CFR signifie que l'exportateur doit payer les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination désigné, mais le risque de perte ou de dommages que peut courir la marchandise, comme le risque de frais supplémentaires nés d'événements qui se produisent après que la marchandise a été livrée à bord du navire, est transféré de l'exportateur à l'acheteur quand la marchandise passe le bastingage du navire au port d'embarquement. Le terme CFR exige aussi que l'exportateur dédouane la marchandise à l'exportation. (À remarquer que le terme CFR ne peut être utilisé que pour le transport par mer et par voies navigables intérieures; pour les autres formes de transport, utilisez le terme CPT).

CIF = Coût, assurance et fret (... port de destination convenu)

C'est un des termes les mieux connus. Il signifie que l'exportateur a les mêmes obligations que selon le terme CFR mais qu'il doit, en outre, fournir une assurance maritime contre le risque, pour l'acheteur, de perte ou de dommages que peut courir la marchandise au cours du transport. L'exportateur contracte donc avec l'assureur et paie la prime d'assurance. Le terme CIF exige également que l'exportateur dédouane la marchandise à l'exportation. (Remarque : Ce terme n'est utilisé que pour le transport par mer et par voies navigables intérieures.)

CPT = Port payé jusqu'à (...lieu de destination convenu)

Cet Incoterm signifie que l'exportateur paie le fret pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue. Le risque de perte ou de dommages que peut courir la marchandise, ainsi que le risque de frais supplémentaires nés d'événements intervenant après que la marchandise a été livrée au transporteur, est transférée de l'exportateur à l'acheteur quand la marchandise est remise au transporteur.

«Transporteur» désigne toute personne qui, aux termes d'un contrat de transport, s'engage à effectuer ou à faire effectuer un transport par rail, route, mer, air, voies navigables intérieures ou une combinaison de ces divers modes. Le terme CPT exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Ce terme peut être utilisé quel que soit le mode de transport, y compris le transport multimodal.

DDP = Rendu droits acquittés (... lieu de destination convenu)

DDP signifie que l'exportateur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été mise à disposition au lieu convenu dans le pays d'importation. L'exportateur doit supporter tous les risques et frais, y compris les droits, taxes et autres charges, liés à la livraison de la marchandise, dédouanée, à l'importation audit lieu. Veuillez noter que l'exportateur doit donc obtenir directement ou indirectement la licence d'importation pour le pays de destination. Alors que le terme EXW représente l'obligation minimale pour l'exportateur, DDP représente l'obligation maximale.

EXW = À l'usine (... lieu convenu)

Ce terme signifie que l'exportateur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est mise à disposition dans son établissement (usine, fabrique, entrepôt, etc.). Il n'est pas responsable du chargement de la marchandise dans le véhicule fourni par l'acheteur ou du dédouanement à l'exportation de la marchandise, sauf convention contraire. L'acheteur supporte tous les frais et risques inhérents à l'acheminement de la marchandise de l'établissement du vendeur à la destination souhaitée. Ce terme représente l'obligation minimale pour l'exportateur; il ne doit donc pas être utilisé lorsque l'acheteur ne peut effectuer directement ou indirectement les formalités nécessaires à l'exportation. Dans ces circonstances, le terme FCA doit être utilisé.

FCA = Franco transporteur (... lieu convenu)

En vertu de ce terme, l'exportateur a rempli son obligation de livraison quand il a remis la marchandise dédouanée à l'exportation au transporteur désigné par l'acheteur, au lieu ou point convenu.

FOB = Franco bord (... port d'embarquement convenu)

Franco bord est un autre terme bien connu. Il signifie que le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise passe le bastingage du navire au port d'embarquement désigné. Cela signifie que l'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte ou de dommages que peut courir la marchandise à partir de ce point. Le terme FOB exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. (Remarque : Ce terme ne peut être utilisé que pour le transport par mer et par voies navigables intérieures.)

FOB en Amérique du Nord

À remarquer qu'au Canada et aux États-Unis, le terme FOB n'est pas utilisé de la même façon que dans le reste du monde. En fait, il y a deux usages nord-américains : FOB (lieu du vendeur) = à l'usine (EXW) et FOB (lieu de l'acheteur) = rendu droits acquittés (DDP).

7. Bibliographie commentée

Affaires étrangères et Commerce international Canada. *CanadExport*. Bulletin sur les exportateurs canadiens et l'exportation publié toutes les deux semaines par le MAECI. On peut l'obtenir à l'InfoCentre, au 1-800-267-8376. Lisez-le pour vous tenir au fait de l'information et des enjeux sur les marchés d'exportation qui peuvent influer sur une négociation avec les acheteurs d'un pays particulier.

Affaires étrangères et Commerce international Canada. *Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada*, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Direction générale des communications sur le commerce et base de données de l'InfoCentre (8XA), 1995, 61 pages. On peut l'obtenir au Centre du commerce international le plus proche (il y en a au moins un dans chaque province).

Affaires étrangères et Commerce international Canada. *Stratégie canadienne pour le commerce international 1996-1997 : Aperçu*, ministère des Approvisionnements et Services, 1996, 49 pages. ISSN : 1209-6318. On peut l'obtenir au Centre du commerce international le plus proche (il y en a au moins un dans chaque province).

Antaki, Nabil N. *La filière du contrat international*, Les Publications du Québec, Québec, 1994, 81 pages. ISBN : 2-551-16161-4. On peut l'obtenir du ministère des Affaires internationales du Québec. En français. Court guide sur les contrats internationaux. Rédigé par un avocat en français simple non juridique. Comprend des sections sur la façon de négocier un contrat international, les litiges et l'arbitrage.

Chambre de Commerce Internationale. De nombreuses publications sur le processus d'exportation, la fraude, la corruption, des pays particuliers, la fraude à l'assurance maritime, etc. Pour obtenir une liste de publications et d'autres renseignements utiles, communiquez avec Mme Barbara Fisher, Publications et Finances, Conseil canadien pour le commerce international (CCCI), 55, rue Metcalfe, pièce 1160, Ottawa (Ont.) K1P 6N4. Tél.: (613) 238-4000; téléc. : (613) 238-7643.

Churchman, David. *Negociation: Process, Tactics, Theory*. Deuxième édition, University Press of America Inc., Lanham, New York, London, 1995, 97 pages. ISBN : 0-8191-9947-8, 97 pages. Synthèse particulièrement utile des théories et tactiques de la négociation. Importante bibliographie.

Fowler, Alan. *Effective Negotiation*, Institute of Personnel Management, 1986, 133 pages. Surtout destiné aux directeurs du personnel, mais néanmoins utile comme bref aperçu des principes de la négociation.

Gordon, John S. *Profitable Exporting: A Complete Guide to Marketing Your Products Abroad*, deuxième édition, John Wiley & Sons, 1993, 388 pages. ISBN : 0-471-57514-3. Rédigé pour des lecteurs américains, le document est néanmoins complet et exhaustif. Voir notamment la première partie sur la façon de s'organiser en vue d'exporter, pages 1 à 49.

Kennedy, Gavin, John Benson et John McMillan. *Managing Negotiations*, Business Books, London, 1980, 179 pages. ISBN : 0 09 141580 2. Bon pour les facteurs stratégiques; insiste sur l'importance d'écouter.

Kennedy, Gavin. *Everything is Negotiable!*, Business Books, London, 260 pages. ISBN : 0 09 1497700 1. Bon pour se rappeler cet important principe. Beaucoup d'histoires caractéristiques racontées avec humour et perspicacité.

Kuhn, Robert Lawrence. *Dealmaker: All the Negotiating Skills and Secrets You Need*, John Wiley and Sons, New York, 1988, 316 pages. ISBN : 0-471-62465-9. Beaucoup d'anecdotes et beaucoup d'idées.

Nadel, Jack. Cracking the Global Market: How to *Do Business Around the Corner and Around the World*, AMACOM, une division de American Management Association, 1987, 250 pages. ISBN : 0-8144-5911-0. Consultez notamment le chapitre sur le financement où il présente des arguments en faveur de l'emprunt pour financer l'exportation. Très facile à lire; encourage la perspicacité et le calcul de tous les coûts du financement à l'exportation, y compris de l'intérêt, dans le cadre de la préparation des négociations de contrats.

Nothdurft, K. H. The *Complete Guide to Successful Business Negotiation*, Leviathan House, London & New York, 1974, 196 pages. ISBN : 0 900537 16 7. Bonne prise de conscience globale des enjeux de la négociation.

Patrimoine canadien. *Le multiculturalisme, une bonne affaire : Répertoire à l'intention des gens d'affaires*, 1993, 92 pages. Dresse la liste d'organisations commerciales ethno-canadiennes ayant des relations avec de nombreux pays. Les gens d'affaires canadiens d'origine ethnique sont de très bons négociateurs, en plus d'être une source d'information sur leur pays d'origine. Ce répertoire est une bonne ressource, mais elle est peu connue : utilisez-la. Organisé par province, on y trouve aussi des sections sur les médias ethniques et des répertoires ethnoculturels. On peut l'obtenir dans les bibliothèques ou du Patrimoine canadien.

Schoonmaker, Alan N. *Negotiate to Win: Gaining the Psychological Edge*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, 305 pages. ISBN : 0-13-611385-0. Très bien organisé, très bonne base pratique et théorique sur la négociation.

Société canadienne d'hypothèques et de logement. *Cadre stratégique national à l'intention des exportateurs du secteur de l'habitation : Rapport du Groupe d'étude fédéral des stratégies d'exportation relatives à l'habitation*, volume non daté accompagnant le répertoire ci-dessous.

16 pages. Document stratégique clé du gouvernement fédéral publié par le Groupe d'étude comprenant des représentants de la SCHL, d'Industrie Canada, du MAECI, de Ressources naturelles Canada et du Conseil national de recherches du Canada.

Société canadienne d'hypothèques et de logement. *Répertoire des sources offrant un soutien aux exportateurs canadiens du secteur de l'habitation*, septembre 1995, 53 pages. Résumé des programmes et services canadiens fédéraux, provinciaux et autres visant à soutenir les exportateurs canadiens du secteur de l'habitation, publié par la Division des relations internationales de la SCHL. Fournit des renseignements de base précieux pour les négociateurs de contrats d'exportation.

Vuillermoz, Andrée. *La filière des contrats internationaux de transfert de technologie*, deuxième édition, Les Publications du Québec, Québec, ISBN : 2-551-16390-0, 63 pages. On peut l'obtenir du ministère des Affaires internationales du Québec. En français seulement. Les sections sur la négociation réussie et l'importance de l'imagination pendant les négociations de contrats internationaux sont particulièrement utiles.

Walder, Francis. *Saint-Germain ou la négociation*, 1958, 202 pages. Excellent roman français sur la négociation qui a mérité le prix Goncourt en 1958. Une traduction anglaise est disponible. Roman sur les techniques de négociation. Lecture recommandée.

Winkler, John. *Bargaining for Results*, Facts on File Publications, New York et Bicester, Royaume Uni, 1984, 196 pages. ISBN : 0-87196-848-7. Particulièrement bon pour les négociations commerciales.

8. Sites Internet commentés

Strategis :

http://strategis.ic.gc.ca

Strategis est un regroupement de bases de données d'Industrie Canada qui sont extrêmement utiles pour l'exportateur du secteur de l'habitation. Pour les sujets liés à la négociation, choisissez la rubrique Réseau international d'information d'affaires où l'on trouve des documents portant sur les différences culturelles, notamment pour les négociations avec les acheteurs de la Chine, du Japon et de la Corée, qui sont expliquées assez longuement.

Strategis dresse aussi la liste des services de soutien professionnels à la négociation (aux États Unis et au Canada) qui peuvent offrir des services de soutien à la négociation ou des logiciels aux petites entreprises pour vous aider à préparer votre plan de négociation détaillé comprenant, au besoin, un profil psychologique de vous-même et de votre homologue.

Affaires étrangères et Commerce international Canada

http://www.dfait-maeci.gc.ca/francais/trade/menu.htm

Vous trouverez certains renseignements sur la négociation dans la série des guides individuels de l'exportateur portant sur la plupart des nations commerçantes du monde. Il y a aussi de l'information sur les conditions de l'aide financière et du soutien général à l'exportation. *CanadExport*, un bulletin bimensuel sur l'exportation, est accessible en direct et contient de l'information à jour, des annonces de salons professionnels à venir, etc.

The Smart Business Supersite

http:/www.smartbiz.com

On trouve de nombreux auteurs sur la négociation dans cet énorme site qui contient des centaines de profils de bulletins et de livres et des milliers de ressources gratuites sur l'exploitation d'une entreprise. Les ressources sur la négociation comprennent plusieurs cours, soit sur vidéos ou bandes sonores; de nombreux livres; et de courts articles (de une à cinq pages dactylographiées) sur la négociation qui pourraient être utiles à l'exportateur canadien du secteur de l'habitation. La plus grande partie (mais non pas la totalité) de ce matériel vient de sources américaines et l'information est donc donnée d'un point de vue américain. Une grande partie de l'information porte sur la théorie et les méthodes de négociation tirées de livres particuliers.

Le matériel qui pourrait s'avérer le plus utile est celui qui porte sur les milieux des affaires des différents pays, l'étiquette (échange de cartes d'affaires, par exemple), l'échange de cadeaux, etc. et les conseils pour éviter d'offenser vos acheteurs étrangers (surtout d'origine asiatique) avant même que les négociations débutent. Un autre dossier porte sur les formes, les couleurs, etc. à éviter lorsque vous emballez votre produit en vue de son exportation vers des pays particuliers. Un autre explique à quel moment il convient de faire un cadeau, l'importance que ce cadeau doit avoir et comment il faut traiter et échanger les cadeaux.